© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

La voie de l'avenir - IV

RAPPORT SUR L'AMÉLIORATION DES ÉCOLES GRÂCE À UNE PLUS GRANDE RESPONSABILITÉ

Quatrième rapport de la

COMMISSION D'AMÉLIORATION DE L'ÉDUCATION

Avril 2000

ommission
l'amélioration
de l'éducation

3e etage, edifice Mowat
00, rue Bay, Toronto
ntario M7A 1L2
416) 325-1073

ttp://eic.edu.gov.on.ca

Lettre d'accompagnement **1**

1. Introduction **2**
2. Principaux succès en matière de restructuration **4**
3. Progrès à accomplir **7**
4. Cadre provincial de responsabilités **11**
5. La voie de l'avenir **32**
6. Conclusion et sommaire des recommandations **37**

Annexes **40**

Lettre d'accompagnement

Le 13 avril 2000

Madame la Ministre,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter le document intitulé ***La voie de l'avenir - IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité***.

La Commission a terminé dernièrement son étude des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district. L'objectif du présent rapport consiste à résumer les conclusions de notre étude et à offrir une orientation future qui, selon nous, devrait permettre aux conseils d'effectuer des progrès constants. Dans nos trois rapports provisoires, nous avons décrit le processus d'étude, formulé des observations générales, cerné les tendances qui se dessinaient au sein des conseils de toute la province et proposé des recommandations à l'intention des conseils scolaires, du ministère de l'Éducation et d'autres intervenants en éducation.

Le présent rapport contient 15 recommandations destinées aux conseils scolaires, à l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation, à vous et au ministère. Les recommandations englobent toute une gamme de sujets, dont voici quelques exemples :

- nécessité d'obtenir des renseignements exacts et pertinents, province par province, sur le rendement des élèves et le financement de l'éducation;
- nécessité pour le ministère d'augmenter les niveaux de rémunération du personnel des conseils scolaires et nécessité pour les conseils scolaires et les groupes d'employés de reconnaître leurs responsabilités afin d'assurer le bon fonctionnement du système d'éducation et de veiller à ce que les élèves aient pleinement accès aux programmes d'enseignement et aux programmes parascolaires;
- conception et mise en œuvre d'un cadre de responsabilités exhaustif pour le système d'éducation;
- habilitation d'un organisme indépendant chargé d'effectuer des études continues sur les conseils scolaires.

Dans le rapport, nous proposons un cadre de responsabilités exhaustif qui définira « qui fait quoi ». À notre avis, un pareil cadre devrait permettre d'améliorer fondamentalement le système d'éducation et les résultats des élèves.

Nous sommes heureux de vous remettre le présent rapport et nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre notre collaboration avec vous.

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de nos sentiments respectueux.

Dave Cooke
Coprésident

Ann Vanstone
Coprésidente

Peter Cameron
Commissaire

Rémi Lessard
Commissaire

Betty Moseley-Williams
Commissaire

Arlene Wright
Commissaire

1. Introduction

Dans le présent rapport, nous expliquons les progrès que la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a constatés lors de sa récente étude des progrès accomplis par les 72 nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario.

Dans nos trois rapports précédents intitulés *La voie de l'avenir*, nous avons eu recours à une carte en guise d'analogie. Cette dernière convient également au présent rapport. L'étude des progrès accomplis a montré que les conseils scolaires ont réalisé de gros progrès en matière d'adoption d'une vision commune du nouveau système d'éducation. Ils devront, cependant, surmonter certains obstacles qui parsèment encore leur route.

La CAE a été créée par le gouvernement de l'Ontario en 1997 pour surveiller la transition à un nouveau modèle de gestion de l'éducation dans la province. Sa responsabilité principale consiste à veiller à ce que les nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario soient mis sur pied de façon organisée et appropriée. En février 1999, l'ancien ministre de l'Éducation et de la Formation a demandé à la CAE d'effectuer une étude systématique des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires. Nous avons été heureux d'accepter la tâche qui nous était confiée car, selon nous, l'étude devait encourager les conseils à s'appuyer sur les progrès déjà réalisés.

Le ministre nous a demandé d'axer notre étude sur ce qui suit :

- activités de restructuration majeures entreprises par les conseils pour réduire les structures administratives et de soutien;
- méthodes novatrices et rentables de prestation des services non liés à l'enseignement (y compris les coopératives, les consortiums, les partenariats et les projets patronaux-syndicaux conjoints);
- méthodes novatrices ayant permis aux conseils de mettre en œuvre les réformes de l'éducation;
- possibilités d'accroître l'efficacité et la rentabilité des opérations des conseils;
- méthodes utilisées par les conseils pour communiquer avec leurs collectivités;
- rôle des conseils d'école dans le cadre de la prise de décisions et possibilité d'accroître la participation des parents à la gestion de l'éducation.

Nous sommes heureux d'annoncer que nous avons effectué une étude de chaque conseil en 1999. La CAE a publié 72 rapports individuels, soit un sur chaque conseil, de même que trois rapports provisoires sur le processus d'étude. Nous avons également évalué le processus lui-même. L'évaluation a suscité des commentaires extrêmement positifs de la part de l'administration, des conseillères et conseillers scolaires, des employés, des parents et d'autres intervenants de toute la province, de même que des suggestions en vue d'améliorations.

Bien que notre étude ait porté principalement sur la restructuration des conseils scolaires, nous ne sommes pas arrivés à isoler la restructuration d'autres aspects de la réforme de l'éducation. Par conséquent, nombre de nos observations et recommandations ont reflété l'incidence d'autres mesures de réforme de l'éducation qui se sont produites en même temps que la restructuration.

L'objectif de la réforme de l'éducation doit consister à améliorer la qualité de l'éducation de nos élèves. Les récentes réformes en Ontario ont été axées sur l'amélioration de l'apprentissage des élèves, sur la création d'une plus grande équité parmi les élèves, sur le développement d'une plus grande responsabilité et sur une meilleure utilisation des ressources. Ces réformes incluent six initiatives :

- réforme du curriculum;
- tests et rapports sur les résultats des élèves;
- réforme du financement;
- restructuration des conseils scolaires;
- reconnaissance professionnelle continue du personnel enseignant;
- création d'un nouveau rôle pour les directrices et directeurs d'école.

Dans le présent rapport, nous avons l'intention de résumer notre étude des progrès accomplis par les conseils scolaires de l'Ontario et d'offrir une orientation future qui, selon nous, devrait permettre aux conseils scolaires de continuer à faire des progrès. Le processus d'étude a mis en lumière les progrès considérables accomplis par les conseils scolaires, compte tenu des changements sans précédent. Bien que des nuages à l'horizon laissent présager certains problèmes qui devront être résolus, notre étude a permis de constater que les conseils scolaires sont déterminés à s'acquitter de leurs responsabilités envers les élèves de la province.

Le ministère de l'Éducation est redevable envers la population de la province des normes de rendement des élèves et de l'utilisation efficace et appropriée des deniers publics. Il doit proposer une vision de l'éducation pour la province et accorder un financement adéquat et équitable aux conseils scolaires afin de permettre à ces derniers de concrétiser cette vision. Chaque conseil scolaire doit à son tour veiller à favoriser un niveau de rendement élevé de la part des élèves.

En vertu du nouveau système de gestion de l'éducation, le ministère de l'Éducation a assumé la pleine responsabilité du financement de l'éducation. Par conséquent, les rapports entre le ministère et les nouveaux conseils scolaires de district ont changé fondamentalement. Les conseils scolaires doivent dorénavant répondre à tous les besoins au sein du territoire relevant de leur compétence grâce au financement qui leur est octroyé par le ministère. Ceci signifie que les décisions prises par le ministère, les conseils scolaires et les écoles feront l'objet d'un examen de plus en plus minutieux. Il faudra donc adopter un cadre de responsabilités plus strict afin de mieux définir les responsabilités et les obligations à la fois du ministère et des conseils scolaires.

En fait, selon nous, aucun facteur ne permettrait mieux d'améliorer le système d'éducation et les résultats des élèves que l'élaboration et l'adoption d'un cadre de responsabilités exhaustif définissant « qui fait quoi ». Dans le présent rapport, nous proposons un tel cadre et nous formulons des recommandations quant à sa mise en œuvre. Nous décrivons également les stratégies qui permettront de favoriser les progrès continus accomplis par les conseils scolaires.

En outre, nous présentons les points saillants de notre évaluation du processus d'étude et nous proposons certaines pratiques exemplaires dont nous discutons plus en détail dans le document intitulé *Étude des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario : Rapport sur les meilleures pratiques efficaces* (avril 2000).

2. Principaux succès en matière de restructuration

Notre étude visait à évaluer les progrès accomplis par le biais de listes de contrôle, d'enquêtes et de discussions dirigées, dans les six domaines suivants :

- finances, installations et transport;
- communications et relations communautaires;
- ressources humaines;
- services de soutien aux élèves;
- gestion;
- administration du conseil.

En outre, l'étude avait pour objectif d'examiner le rôle des conseils d'école en matière de prise de décisions par les conseils scolaires et de déterminer la possibilité d'accroître la participation des parents à la gestion de l'éducation.

À notre avis, le processus de restructuration a été couronné de succès, mais il reste encore du chemin à faire. Nous estimons que la restructuration est un processus de longue haleine. Le système d'éducation a subi des transformations majeures et, selon nous, une période de stabilité s'impose pour permettre aux conseils de consolider les progrès qu'ils ont accomplis.

Nous tenons à féliciter les conseillères et les conseillers scolaires de même que le personnel qui ont déployé des efforts considérables pour veiller à ce que la restructuration administrative des conseils scolaires s'effectue en douceur. Nous avons constaté des progrès dans tous les secteurs des opérations des conseils que nous avons étudiés. Pour aider les conseils à se restructurer, nous publions dans un document distinct intitulé ***Rapport sur les meilleures pratiques efficaces*** les pratiques exemplaires que nous avons observées au cours de notre étude. Les progrès accomplis par les conseils sur le plan de la restructuration, de même que les défis qu'ils devront surmonter, font l'objet de discussions dans nos trois rapports provisoires et dans les 72 rapports individuels que nous avons publiés sur les conseils. Ces documents sont affichés sur notre site Web *(http://eic.edu.gov.on.ca)*.

Le présent chapitre mettra l'accent sur certains des succès principaux de la restructuration. Pour obtenir une analyse plus détaillée de nos observations et recommandations portant sur ces sujets, veuillez consulter notre site Web.

Gestion

La plupart des nouveaux conseils scolaires de district sont en train d'adopter leur propre identité. Ce processus inclut l'élaboration d'un énoncé de vision, en consultation avec le personnel du conseil, les élèves et la collectivité, et l'adoption de politiques visant à concrétiser cette vision.

De nombreux conseils de la province ont réalisé des progrès sur le plan de la redéfinition du rôle des conseillères et des conseillers scolaires.

Certains conseils déploient des efforts pour tenir la directrice ou le directeur (et par son intermédiaire, les cadres supérieurs) plus responsable des résultats des élèves et du rendement global de l'administration. Cependant, nous estimons qu'il faudra encore faire des progrès en la matière. Nous formulerons des recommandations à ce propos, plus loin dans le rapport.

Tous les conseils avaient indiqué qu'ils auraient des élèves conseillères et conseillers scolaires en place en septembre 1999. Dans notre *Troisième rapport provisoire* (janvier 2000), nous avons recommandé que les conseils aident les élèves à se familiariser avec le processus démocratique en prévoyant l'élection d'élèves conseillères et

conseillers scolaires par leurs pairs et en tenant compte de l'opinion de ces élèves dans le cadre de leurs délibérations. **À notre avis, tous les conseils devraient adopter les structures nécessaires pour veiller à ce que les élèves conseillères et conseillers scolaires soient élus par leurs pairs et à ce qu'on tienne compte de l'opinion de ces élèves.**

Restructuration administrative

Tous les conseils scolaires ont déployé des efforts pour améliorer l'efficacité de leurs administrations. Cette restructuration s'est effectuée, dans la plupart des cas, de façon rapide et efficace.

Pour faciliter la réduction de la taille de l'administration des conseils, le ministère de l'Éducation a accordé un financement de restructuration aux conseils pour qu'ils puissent encourager le personnel non enseignant à partir plus tôt que prévu. En outre, on a modifié de façon provisoire les règlements du régime de pension afin de permettre à de nombreux administrateurs et administratrices et au personnel de soutien de prendre une retraite anticipée. Les conseils se sont prévalus de ces initiatives pour réaliser des économies en :

- réduisant leur personnel;
- fusionnant les services;
- réduisant les couches hiérarchiques entre les écoles et la directrice ou le directeur;
- fermant ou vendant des établissements excédentaires.

La réduction du nombre d'agentes et d'agents de supervision illustre clairement les efforts déployés dans ce domaine. En 1997, les conseils scolaires en Ontario comptaient 707 agentes et agents de supervision. Ce chiffre est passé à 515 en 1998, soit des économies approximatives de 26,2 millions de dollars. (Voir le *Troisième rapport provisoire* pour savoir comment ces chiffres ont été calculés. L'annexe B propose une liste des changements du nombre d'agentes et d'agents de supervision employés par chaque conseil.)

Par ailleurs, les conseils ont élaboré des méthodes administratives novatrices qui font appel à un moins grand nombre d'employés (voir la partie intitulée « Nouvelles méthodes administratives » ci-dessous pour de plus amples renseignements).

Le personnel administratif a vu sa charge de travail augmenter de façon sensible durant la transition et de nombreux administrateurs et administratrices ont dû assumer d'autres responsabilités. Nous tenons à les féliciter des efforts qu'ils ont déployés pour veiller à continuer de répondre aux besoins des élèves durant le processus de transition.

Nouveaux systèmes financiers

Les finances sont l'un des secteurs où la restructuration a connu le plus grand succès. Comme les opérations financières sont au cœur même des opérations globales, les conseils ont agi rapidement. Dans de nombreux cas, la restructuration financière a permis d'améliorer l'acheminement et l'exactitude des renseignements financiers. À long terme, il devrait y avoir réduction des coûts et de la charge de travail. La plupart des conseils ont restructuré leurs opérations financières en réduisant le nombre d'employés responsables des finances.

Les conseils s'efforcent de rentabiliser leurs services financiers par le biais de la technologie. Le ministère de l'Éducation a accordé un financement de restructuration important pour aider les conseils à réaliser cet objectif. Nous avons constaté de nombreuses innovations à travers la province.

Nous prévoyons que la restructuration financière permettra aux conseils de devenir plus efficaces et rentables. En outre, l'application de la nouvelle technologie améliorera l'accès aux renseignements courants et exacts. Les conseils seront ainsi en mesure de soumettre des rapports financiers plus clairs au public, ce qui rendra le système plus ouvert et responsable.

Nouvelles méthodes administratives

Dans toute la province, les conseils ont conçu de nouvelles méthodes administratives axées davantage sur la collaboration et l'efficacité. Dans notre *Deuxième rapport provisoire* (septembre 1999), nous avons donné des exemples de ces initiatives sous les rubriques suivantes : sous-traitance, y compris partenariats, consortiums et coopératives; technologie; ententes d'achat et installations polyvalentes. Nous estimons que d'autres progrès pourront être réalisés dans ce secteur. La collaboration permettant de réduire le double emploi et les coûts et d'offrir toute une gamme de services d'excellente qualité doit devenir la norme. Pour aider les conseils à partager leurs idées les uns avec les autres, le document intitulé *Rapport sur les meilleures pratiques efficaces* propose une série de pratiques conjointes exemplaires adoptées par les conseils dans toute la province. Sont inclus le nom des personnes-ressources et les liens avec les sites Web des conseils. Ces pratiques sont affichées sur notre site Web pour généraliser leur accès.

Les conseils ont utilisé à bon escient le financement de restructuration du ministère et ont amélioré les technologies pour l'enseignement et l'administration. De nombreux conseils exerçant leur compétence sur un vaste territoire géographique se servent de vidéoconférences ou de téléconférences pour administrer leurs affaires.

Rôle des conseils d'école

Le ministre de l'Éducation nous a demandé, lors de l'étude des progrès accomplis par les conseils scolaires, d'examiner le rôle des conseils d'école dans le cadre de la prise de décisions par les conseils scolaires et de déterminer s'il est possible d'accroître la participation des parents à la gestion de l'éducation. Durant notre étude, nous avons eu l'occasion de rencontrer des représentantes et des représentants des conseils d'école de chaque conseil. Les équipes d'étude ont glané de nombreux renseignements sur le processus de restructuration durant ces réunions. Elles ont également constaté un soutien réel envers les constatations du rapport intitulé *La voie de l'avenir - III : Rapport sur le rôle des conseils d'école* (novembre 1998).

Les conseils d'école obligatoires en Ontario sont un concept relativement nouveau. Les conseils scolaires ont accepté avec plus ou moins d'enthousiasme le rôle des conseils d'école. Certains conseils accordent un grand soutien aux conseils d'école, alors que d'autres devront encore faire des progrès sur ce plan. Nous estimons que les conseils d'école devraient avoir leur mot à dire sur le plan de l'élaboration des plans d'amélioration des écoles et des politiques adoptées par les conseils. Il est, par ailleurs, vital que les conseils d'école conçoivent des stratégies pour veiller à ce qu'on tienne compte de l'opinion de tous les parents dans le cadre des délibérations ayant lieu dans les écoles.

Nous décrirons, plus loin dans le présent rapport, les initiatives que la CAE entreprendra au printemps, à l'appui du rôle des conseils d'école.

3. Progrès à accomplir

Comme nous l'avons indiqué dans nos rapports précédents, le processus de restructuration nécessite temps et efforts. Des progrès considérables ont déjà été accomplis. Pour continuer sur cette voie, tous les intervenants en éducation, y compris le ministère de l'Éducation et ses organismes connexes, les conseillères et les conseillers scolaires, les cadres supérieurs des conseils scolaires, les directrices et directrices d'école, le personnel enseignant et les conseils d'école devront continuer d'agir. En outre, comme nous l'avons mentionné dans notre *Troisième rapport provisoire*, les responsables à tous les niveaux du gouvernement doivent déterminer les services qui devraient être offerts et payés par les conseils scolaires et ceux qui devraient l'être par les municipalités et par les ministères provinciaux et fédéraux. Dans le présent chapitre, nous discutons de divers problèmes en souffrance. Pour pouvoir les résoudre, chaque partenaire devra, compte tenu de son mandat, continuer à œuvrer à l'amélioration des résultats des écoles.

Nouvelle formule de financement

Historique de la formule de financement

L'introduction de la nouvelle formule de financement du ministère est l'un des changements qui a eu la plus grande incidence sur les conseils scolaires au cours des deux dernières années. Le nouveau modèle a été conçu sur plusieurs années. Les gouvernements provinciaux successifs, dirigés par les trois partis, souhaitaient que le nouveau modèle de financement crée une équité optimale et permette aux conseils de répondre aux besoins de leurs élèves. On voulait en particulier que le nouveau modèle tienne compte des droits constitutionnels des citoyennes et citoyens catholiques et francophones de l'Ontario et leur accorde le droit de gérer leur propre système d'éducation.

La nouvelle formule de financement est parvenue à assurer une plus grande équité pour tous les élèves de la province. Au lieu d'accorder à chaque conseil un financement égal par élève, la formule prévoit l'octroi d'un financement à chaque conseil tenant compte des *besoins* des élèves (voir le *Troisième rapport provisoire* pour obtenir des exemples).

De nombreux facteurs contribuent à la variation des allocations de financement. Ils incluent le nombre d'élèves suivant des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté; le nombre d'élèves pour lesquels le français et l'anglais ne sont pas les langues maternelles; la taille du conseil; l'emplacement du conseil et la langue d'enseignement. Le modèle de financement tient compte de ces facteurs par le biais des subventions à des fins particulières s'appliquant aux secteurs suivants :

- éducation de l'enfance en difficulté;
- enseignement des langues;
- raisons d'ordre géographique et administrations scolaires;
- aide à l'apprentissage;
- formation continue;
- rémunération des enseignantes et des enseignants;
- apprentissage durant les premières années d'études;
- transport des élèves;
- administration et gestion des conseils scolaires.

Comme nous l'avons mentionné dans nos deuxième et troisième rapports provisoires, la structure de la nouvelle formule de financement est en gros saine, c'est-à-dire que la formule couvre tous les secteurs pertinents des opérations de l'école et du conseil. Cependant, comme on peut s'y attendre en présence de changements d'une telle envergure, nous estimons qu'il faudra effectuer des rajustements, pour veiller à ce que la formule permette de répondre aux besoins de tous les élèves.

Composantes de la formule de financement nécessitant une attention spéciale

Certains conseils ne s'en tiennent toujours pas à leur allocation de financement. Par exemple, certains conseils dépensent un montant supérieur dans des secteurs comme l'administration, l'entretien ou les réparations, que celui qui leur est accordé par le ministère à ces fins. Nous estimons qu'il faut absolument que les conseils respectent le financement qui leur est octroyé. Cependant, le ministère doit veiller à ce que les composantes particulières de la formule de financement répondent aux besoins des élèves. Dans nos rapports provisoires, nous avons recommandé que le ministère examine et, le cas échéant, augmente le montant accordé en vertu de la formule au titre des programmes suivants : anglais langue seconde; français langue première; aide à l'apprentissage; élèves des Premières nations; éducation de l'enfance en difficulté; installations destinées aux élèves; facteur s'appliquant aux petites écoles dans le cas des conseils ayant de nombreuses petites écoles isolées; et administration des conseils de très petite taille. La ministre a annoncé récemment une amélioration de la formule de financement de l'éducation de l'enfance en difficulté qui permettra d'accorder un soutien supplémentaire aux élèves ayant des besoins particuliers.

Dans le document intitulé *La voie de l'avenir - II : Rapport sur le rôle des conseils, des conseillères et des conseillers scolaires* (décembre 1997), nous avons indiqué que, selon nous, il incombe au ministère d'accorder un financement suffisant et équitable aux conseils scolaires; ce financement devra prévoir une « utilisation efficace » et appropriée des deniers publics alloués au titre de l'éducation et une responsabilité publique en la matière. Nous estimons, pour que le ministère soit réellement redevable des dépenses effectuées au titre de l'éducation, qu'il faudra effectuer des comparaisons avec le financement de l'éducation accordé par d'autres provinces et territoires et par d'autres pays.

Recommandation 1

Que la ministre de l'Éducation continue de collaborer avec le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) pour veiller à ce qu'on offre des renseignements exacts et pertinents concernant le rendement des élèves et le financement de l'éducation, province par province, et pour s'assurer que ces données permettent d'effectuer des comparaisons valables du rendement des élèves et des dépenses par élève s'appliquant à différentes provinces et juridictions internationales.

Négociations

Le fait que le budget global des conseils soit maintenant fixé par la province représente un des changements fondamentaux en matière de financement de l'éducation en Ontario. Les conseils scolaires disposent d'une certaine souplesse sur le plan du transfert des fonds entre les diverses enveloppes de la formule de financement, soit le transfert de fonds entre l'enveloppe de dépenses non liées à la salle de classe et celle des dépenses qui y sont liées. Cependant, ils ne peuvent pas dépenser au total un montant supérieur à ce que la formule prévoit et ils ne peuvent pas transférer de fonds de l'enveloppe de dépenses liées à la salle de classe à l'enveloppe de dépenses qui n'y sont pas liées. Ces changements auront probablement une incidence considérable sur la prochaine série de négociations collectives entre les conseils et les employés du secteur de l'éducation.

La plupart des conventions collectives des employés du secteur de l'éducation expireront en août 2000. De nombreux conseils estiment que la prochaine série de négociations s'avérera extrêmement difficile. Plusieurs conseils nous ont dit qu'ils ne pourront pas continuer de payer les salaires actuels et d'offrir les conditions de travail qui prévalent présentement, une fois que le financement de redressement et les réserves de fonctionnement seront épuisés (le *financement de redressement* accorde un financement provisoire permettant de réduire l'incidence d'une réduction drastique du financement général).

En outre, comme suite à la *Loi de 1993 sur le contrat social*, le personnel du secteur de l'éducation n'a pas reçu d'augmentation salariale notable depuis le début des années 1990. La croissance actuelle de l'économie et les contrats qui viennent d'être signés dans d'autres secteurs feront que les employés du secteur de l'éducation s'attendront à obtenir une augmentation salariale au cours de la prochaine série de négociations.
Le ministère accorde un financement aux conseils scolaires au titre des salaires et des avantages sociaux en fonction de la charge de travail, des qualifications et de l'expérience du personnel (et, dans le cas du personnel enseignant, en fonction de facteurs comme l'effectif des classes).
Afin de respecter les termes des conventions collectives, les conseils, dans de nombreux cas, paient des salaires et des avantages sociaux au personnel enseignant qui coûtent plus cher que ce que l'enveloppe de financement pertinente prévoit. Les conventions collectives précisent, entre autres, le temps d'enseignement et de préparation du personnel enseignant du palier secondaire. Certains conseils ont fait face aux dépenses supplémentaires en réduisant le financement d'autres enveloppes comme celles touchant les livres et les fournitures de classe. D'autres conseils ont transféré les économies d'enveloppes de dépenses qui ne sont pas liées à la salle de classe à celles qui y sont liées, ou ont utilisé des fonds de réserve ou de redressement.
Si, à l'avenir, les conseils négocient des conventions collectives qui coûtent plus cher que ce que l'enveloppe de financement pertinente prévoit, ils seront obligés de continuer les tranferts entre les différentes enveloppes de la formule de financement.

Cette situation est compliquée par le fait que, comme mentionné dans les rapports préalables, plusieurs conseils scolaires font face à des pénuries de personnel enseignant et de personnel professionnel. Par conséquent, certains conseils, et en particulier ceux du Nord, payent des salaires supérieurs à la moyenne provinciale pour pouvoir attirer et garder les directrices et directeurs d'école, le personnel enseignant et certains employés responsables de l'éducation de l'enfance en difficulté.

De nombreux conseils ont économisé des fonds en réduisant les classes de bibliothèque et d'orientation et en incluant dans les conventions collectives l'option de personnel enseignant « *sur demande* » visant à remplacer le personnel enseignant absent (par personnel enseignant *sur demande*, on entend le personnel qui se trouve à l'école mais qui n'enseigne pas à une salle de classe durant une certaine période). Nombre d'élèves auxquels nous avons parlé s'inquiétaient de ce que ces enseignantes et enseignants ne soient souvent pas qualifiés pour enseigner la matière de la classe, ce qui revient en fait à accorder aux élèves une période d'étude supervisée.

Les élèves ont également exprimé des inquiétudes du fait que les activités parascolaires ont été perturbées par les conflits du travail entre les conseils et le personnel enseignant. Dans deux cas, les enseignantes et les enseignants ont retiré tout soutien au titre des programmes parascolaires, en dépit de l'existence d'une convention collective. **Les élèves estiment que les activités parascolaires font partie intégrante du programme scolaire et la CAE est bien de leur avis.**

Il faudra donc revoir attentivement les niveaux de financement de base de la formule provinciale de financement. Bien que les conventions collectives soient négociées par les conseils et par les groupes d'employés, c'est la province qui détermine la base sur laquelle ces négociations reposent.

Recommandation 2

Que le ministère de l'Éducation prévoie dans la formule de financement de 2000-2001 une augmentation appropriée des niveaux de rémunération du personnel des conseils scolaires; et que les conseils et les groupes d'employés reconnaissent qu'ils sont responsables de veiller à ce que le système d'éducation fonctionne bien et à ce que les élèves aient pleinement accès aux programmes éducatifs et parascolaires.

Méthodes inclusives et communications

Durant notre étude nous avons eu l'occasion de discuter avec des employés de tous les niveaux, au sein des conseils scolaires, de même qu'avec des intervenants en éducation. Nous estimons que de nombreux conseils fonctionneraient mieux si les particuliers et les groupes visés par les décisions avaient davantage

leur mot à dire dans le cadre de la prise de décisions. Il est primordial que les personnes qui ont été consultées sachent dans quelle mesure on a tenu compte de leur apport avant de prendre une décision finale.

La communication entre les partenaires en éducation doit s'améliorer et les membres de la collectivité doivent participer davantage à l'éducation. Ces partenaires incluent les directrices et les directeurs d'école, le personnel enseignant, les concierges, le personnel du bureau central et le personnel de soutien professionnel, les élèves et les parents. Il faut absolument établir des communications bilatérales efficaces à tous les niveaux du conseil. En outre, les communications avec le ministère et ses organismes et commissions connexes doivent être excellentes.

Comme mentionné plus haut dans le rapport, nous estimons qu'il est vital que les conseils élaborent des mécanismes pour veiller à ce que les conseils d'école participent à l'élaboration des politiques.

Clarification du rôle du personnel

Le processus de restructuration a entraîné une modification des rôles et des responsabilités au sein des conseils. Comme le nombre d'administratrices et d'administrateurs a diminué au sein des conseils, on s'est inquiété de la dévolution des responsabilités administratives au personnel de direction et aux secrétaires des écoles. Pour qu'il y ait responsabilité, il faut absolument définir clairement le rôle de tout le personnel au sein du conseil. Ce n'est qu'une fois que les rôles seront clairement définis que l'on pourra expliquer qui est responsable de quoi et comment chaque personne sera redevable de ses responsabilités. Nous estimons que le processus de clarification des rôles atteint son paroxysme lorsqu'on adopte une méthode systématique. Bien que certains conseils aient accompli d'excellents progrès sur ce plan, ils devraient se pencher davantage sur la clarification des rôles. Nous en discuterons en détail au chapitre 5.

Conception d'un cadre de responsabilités

À notre avis, la conception et l'adoption d'un cadre de responsabilités exhaustif devaient permettre d'améliorer le système d'éducation et les résultats des élèves. Ce cadre devrait tenir compte des droits constitutionnels des citoyennes et des citoyens catholiques et francophones et inclure des stratégies de responsabilité concernant :

- le rendement des élèves;
- les normes d'exercice professionnel;
- l'efficacité des conseils scolaires;
- les opérations financières des conseils scolaires;
- le leadership du ministère de l'Éducation concernant en particulier le renouvellement du curriculum et la pertinence du financement.

Dans tout modèle exhaustif de responsabilité, tous ces secteurs doivent être évalués et les constatations doivent faire l'objet d'un rapport que le public puisse aisément comprendre et auquel il puisse facilement avoir accès.

Recommandation 3

Que le ministère de l'Éducation élabore et adopte un cadre de responsabilités exhaustif pour le secteur de l'éducation financé par les deniers publics au plus tard au cours de l'année scolaire 2001-2002; et que ce cadre prévoie ce qui suit : amélioration continue du rendement des élèves, normes d'exercice professionnel, efficacité des conseils scolaires, allocation efficace du financement disponible, pertinence du financement et autres systèmes de soutien du ministère de l'Éducation.

Nous pensons que la responsabilité est un sujet d'une importance vitale. Le chapitre suivant décrit en quoi consisterait un cadre de responsabilités exhaustif.

4. Cadre provincial de responsabilités

Amélioration des conseils grâce à un renforcement de la responsabilité

Qu'entend-on par responsabilité?

Pour assurer le succès du système d'éducation, il faut obtenir la confiance, le soutien et la compréhension des parents et de la collectivité. Ce soutien communautaire s'acquiert lorsque les conseils produisent de bons résultats et dépensent les deniers publics à bon escient. Il faut que le public soit informé et participe au processus d'éducation et que le système d'éducation soit clairement responsable envers le public. La responsabilité favorise l'amélioration continue du système, un dialogue ouvert sur les objectifs de l'éducation et la capacité d'apporter les changements qui s'imposent.

La nécessité d'assurer une éducation plus responsable n'est pas un concept nouveau. Cependant, la signification de ce concept a souvent été nébuleuse.

La Commission royale sur l'éducation a tiré les conclusions suivantes dans son rapport intitulé *Pour l'amour d'apprendre* (1994) :

> *Qui rend compte au public de ce qui se passe dans les écoles? Voilà la première question que soulève la notion de redevabilité. On pourrait aussi parler de responsabilité : qui est responsable du rendement de nos écoles? Comment savoir ce que nous sommes en droit d'attendre de nos écoles? Comment déterminer si les écoles répondent à nos attentes? Qui tenons-nous pour redevable—qui est responsable—si les réponses que nous obtenons ne nous satisfont pas?*
>
> *Par conséquent, dans le système scolaire, être redevable consiste à donner au public, aux contribuables et aux parents accès à l'information dont ils ont besoin pour leur permettre de doser leurs attentes, d'évaluer en toute connaissance de cause l'efficacité du système et de savoir à qui s'adresser en cas d'insatisfaction. (Vol. IV, p. 157.)*

La CAE estime que le public a le droit de savoir ce qui suit :

- résultats obtenus par les écoles et les conseils par rapport aux principaux indicateurs de succès*;
- plans d'amélioration des écoles et des conseils;
- réponse des écoles et des conseils face aux priorités provinciales et locales;
- mode d'allocation des ressources adopté par les conseils permettant de contribuer au succès des élèves;
- rendement du système d'éducation provincial par rapport aux indicateurs clés;
- priorités de la province sur le plan de l'éducation;
- plans d'amélioration de la province;
- pertinence des ressources offertes par la province.

En Ontario, le ministère de l'Éducation a réagi à ce que le public demandait en introduisant de nouveaux bulletins normalisés faisant état des résultats individuels des élèves. Mais qu'en est-il des écoles, des conseils scolaires et d'autres intervenants qui doivent veiller à assurer le succès du système d'éducation? Comment assurer *leur* responsabilité?

* Les *indicateurs* sont des facteurs qui, selon les recherches, sont liés au rendement des élèves. En voici quelques exemples : assiduité des élèves, destination des élèves à la fin de leurs études et différences en matière de résultats fondés sur le sexe des élèves.

Étude des progrès accomplis par les conseils scolaires de district

Un des mécanismes de responsabilité est l'étude que la CAE vient d'effectuer sur les progrès accomplis par les conseils scolaires depuis le début de la restructuration, en janvier 1998. Il s'agit de la première étude indépendante des conseils scolaires jamais entreprise en Ontario. La Colombie-Britannique est en effet le seul territoire canadien doté d'un système d'accréditation exhaustif, continu et obligatoire de toutes les écoles publiques.

Cependant, les programmes d'accréditation comme les examens indépendants ne sont certes pas un concept nouveau de par le monde. L'Office for Standards in Education (OFSTED) de Grande-Bretagne est un département gouvernemental non ministériel créé en 1992 pour améliorer les normes de rendement et la qualité de l'éducation par le biais d'inspections indépendantes, de rapports publics et de conseils avisés, indépendants. De nombreux départements de l'éducation aux États-Unis ont adopté des structures d'examen similaires.

Nous estimons que des examens indépendants, comme celui que nous venons de mener à bien, contribuent à la responsabilité globale, au rendement et à l'amélioration des conseils scolaires. Bien qu'il soit vrai que les membres du conseil scolaire sont déjà responsables envers leur électorat, les études indépendantes offrent au public de plus amples renseignements, ce qui permet de prendre des décisions plus judicieuses et de tenir les conseillères et les conseillers scolaires élus plus responsables. Les examens permettent par exemple aux conseils de dépenser les deniers publics de façon à maximiser l'apprentissage des élèves. Les examens indépendants permettent également :

- de fournir des renseignements qui aident les conseillères et les conseillers scolaires, le personnel et d'autres intervenants en éducation à prêter une attention particulière à l'amélioration du rendement des élèves;
- d'encourager l'établissement de partenariats parmi les conseils, les écoles et les communautés scolaires;
- d'encourager le partage des « pratiques exemplaires » parmi les conseils;
- de favoriser les discussions.

À l'issue de son examen des conseils scolaires, la CAE a effectué une évaluation du processus d'examen. Nous avons remis des questionnaires à toutes les personnes et à tous les groupes ayant participé à cet exercice; nous avons demandé aux associations et aux syndicats de la province leurs commentaires et nous avons analysé la correspondance et la couverture médiatique. L'évaluation visait à déterminer les points forts et les points faibles du processus, à évaluer l'incidence de l'examen sur les pratiques adoptées par les conseils scolaires et à concevoir les études futures.

En général, les réponses que nous avons reçues étaient en faveur d'examens réguliers et continus des conseils scolaires. En voici quelques raisons :

- les conseils doivent être responsables;
- le personnel, les élèves, les parents et la collectivité doivent avoir l'occasion de réfléchir aux pratiques, réalisations et problèmes des conseils;
- le personnel des conseils doit recevoir une rétroaction positive et doit avoir l'impression qu'on apprécie les efforts qu'il déploie;
- il faut obtenir la réaction de tierces parties sur les succès et sur les problèmes qui doivent être résolus.

Notre évaluation a également montré comment améliorer les examens futurs. De nombreux participants nous ont dit qu'ils auraient aimé avoir plus de temps pour faire part de leur point de vue aux membres de l'équipe d'étude. On nous a dit que certaines personnes avaient eu du mal à participer au processus en raison de la distance ou du fait qu'il n'existe que quelques installations de téléconférence. À notre avis, une fois que ces installations deviendront plus nombreuses, il sera plus facile d'assurer la participation de tous les intervenants des conseils englobant un vaste territoire.

Selon les participants, la portée des études était beaucoup trop restreinte. Il s'agit du commentaire le plus important et de celui que nous avons entendu le plus souvent. Selon les participants, on ne s'est pas suffisamment penché, dans le cadre des études, sur le mandat central des écoles et des conseils scolaires, c'est-à-dire sur les services et les programmes offerts aux élèves. Nous avons pris note de ce fait. Nos études étaient axées sur les affaires et sur les méthodes administratives des conseils, car il s'agissait du mandat central de la CAE.

Études indépendantes et continues des conseils

Nous estimons que les études indépendantes futures des conseils scolaires devraient porter sur *tous* les aspects de la responsabilité des conseils. Ces études devraient non seulement inclure les programmes et les services offerts aux élèves et les résultats de ces derniers, mais être également axées sur eux. Elles devraient permettre de répondre à la question suivante : **« Dans quelle mesure le conseil favorise-t-il l'amélioration du rendement des élèves? »**

Ces examens devraient être effectués tous les trois à cinq ans. Chaque conseil devrait faire l'objet d'une étude au cours de cette période. Les rapports sur ces études devraient être adressés à la ou au ministre de l'Éducation et constituer des documents publics.

Le processus d'études indépendantes continues ne devrait pas entraver le droit des conseils de fonctionner en vertu du cadre général de la *Loi sur l'éducation*. En fait, comme nous l'avons remarqué ci-dessus, ces études devraient permettre de renforcer les conseils. Nous réalisons qu'il faudra concevoir un processus de révision qui n'enfreigne pas les droits constitutionnels des communautés catholiques ou francophones.

Comme le processus d'étude proposé sera axé sur l'amélioration continue, il faudra élaborer des normes de rendement en fonction desquelles on pourra évaluer le fonctionnement du conseil. Les conseils qui auront dépassé les normes feront l'objet d'un nouvel examen durant le cycle normal. Ceux qui ne se sont pas conformés aux normes recevront une série de recommandations pour qu'ils apportent les changements qui s'imposent. Ils feront l'objet d'une nouvelle étude après un ou deux ans pour veiller à ce qu'ils aient fait des progrès.

Au cas où le conseil ne respecterait toujours pas les normes après cette nouvelle étude, le ministère de l'Éducation devra prévoir une série de mesures permettant d'assurer des progrès rapides. Il s'agira d'exceptions, comme c'est le cas, par exemple, du processus d'accréditation des hôpitaux.

Nous insistons de nouveau sur le fait que le processus d'examen proposé vise à mettre l'emphase sur les progrès et à renforcer, et non pas à revendiquer, le rôle des conseils scolaires en matière de prestation de services éducatifs.

La CAE a prouvé qu'un organisme indépendant pouvait examiner de façon efficace les opérations des conseils scolaires. Bien que nous estimions qu'un organisme indépendant devrait être autorisé à effectuer des examens continus, cette responsabilité n'incombe pas à la CAE, car notre mandat consistant à surveiller la transition aux nouveaux conseils scolaires de district prend fin en décembre 2000. Si l'on souhaite continuer d'effectuer des études des conseils, il faudra confier cette responsabilité à un autre organisme. Nous proposons deux options à la ministre de l'Éducation : demander à l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) de se charger de ces études ou créer un nouvel organisme indépendant. Les deux options sont possibles quoique, selon nous, la deuxième soit préférable.

L'OQRE a été créé en vertu de la *Loi de 1996 sur la qualité et la responsabilité en éducation*. L'Office a sept objectifs, dont les suivants :

- évaluer la responsabilité publique des conseils et recueillir des renseignements sur les stratégies permettant d'améliorer la responsabilité;
- soumettre des rapports au public et à la ministre de l'Éducation concernant les résultats des tests et en général sur la qualité et l'efficacité de l'éducation aux paliers élémentaire et secondaire et sur la responsabilité publique des conseils.

Bien que ces objectifs ne respectent pas exactement les paramètres du processus d'étude que nous proposons, l'OQRE a reçu pour mandat d'examiner certaines facettes du fonctionnement des conseils. Par ailleurs, son statut d'organisme indépendant permettra d'assurer la crédibilité du processus d'étude. Par conséquent, nous estimons que l'on pourrait confier le processus d'étude à l'OQRE, à condition que cet organisme soit restructuré et qu'on élargisse ses responsabilités.

L'inconvénient de cette approche est que l'OQRE serait responsable à la fois des tests administrés aux élèves et de l'examen des conseils. On pourrait percevoir ceci comme un conflit d'intérêts. Par exemple, si un conseil exprimait des préoccupations quant à un aspect du processus de tests ou des résultats de ses élèves, il lui serait difficile de faire confiance à un processus d'étude mené par le même organisme que celui qui a administré les tests à ses élèves.

L'autre option consisterait à créer un nouvel organisme chargé de l'étude des conseils. Cet organisme serait redevable directement envers l'Assemblée législative et son mandat consisterait à améliorer le rendement des élèves en facilitant des améliorations au sein des conseils scolaires. Cet organisme utiliserait les résultats des élèves aux tests de l'OQRE comme point de départ. Outre le fait de formuler des recommandations à l'intention des conseils, cet organisme créerait des bulletins « pour toute la province ». Il pourrait également entreprendre des recherches pour décider des mesures que les conseils efficaces pourraient prendre pour améliorer le rendement des élèves.

En résumé, nous estimons que la responsabilité envers le public est un aspect fondamental du processus continu de responsabilité et d'amélioration du système scolaire. Une étude continue des conseils scolaires effectuée par un organisme indépendant devrait permettre d'accroître la responsabilité du public. Bien que les études proposées puissent être effectuées avec succès par l'OQRE ou par un nouvel organisme relevant de l'Assemblée législative, nous pensons que la deuxième option est préférable.

Recommandation 4

Que la ministre de l'Éducation habilite un organisme indépendant à effectuer des études des conseils scolaires. Ces études devraient permettre de répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure ce conseil favorise-t-il l'amélioration du rendement des élèves? » Que la ministre accorde un budget approprié à cet organisme pour lui permettre de mener ces études à bien.

Amélioration du rendement des élèves

Amélioration de la disponibilité des données sur le rendement

Bien que notre étude des 72 conseils scolaires de district ait surtout porté sur la restructuration qui s'est produite depuis 1998, le ministre de l'Éducation et de la Formation nous avait confié, entre autres, comme mandat d'examiner les méthodes que les conseils scolaires utilisent pour communiquer avec leurs collectivités.

Par conséquent, nous avons demandé aux conseils de nous expliquer comment ils communiquent les renseignements financiers à la collectivité. Nous leur avons, par ailleurs, demandé de nous dire s'ils disposent de publications expliquant les finances et les plans de dépenses et enfin s'ils ont adopté des processus permettant d'encourager la participation au processus d'établissement du budget.

Lorsque nous leur avons posé la question suivante : « Quelle est la situation financière du conseil? », la vaste majorité des conseillères et des conseillers scolaires, des cadres supérieurs, des directrices et directeurs d'école, des représentantes et représentants du personnel syndiqué et non syndiqué et, dans de nombreux cas, les parents et les membres de la collectivité étaient en mesure de nous répondre. Ils étaient au courant des problèmes et des difficultés; ils comprenaient les tenants et les aboutissants de la formule de financement et de son incidence.

Cependant, lorsqu'on leur a posé la question vitale suivante : « Quel est le rendement de vos élèves? », c'est avec déception que nous avons constaté que la plupart des conseils, à quelques exceptions près, étaient incapables d'y répondre.

Les conseils connaissent les résultats obtenus par les élèves aux tests de l'OQRE en mathématiques et en langue, tests administrés aux élèves de 3e et de 6e année. Outre ces résultats, ils ne disposent que de peu de renseignements sur le rendement global de leurs élèves. Très peu de conseils ont élaboré des processus publics exhaustifs de contrôle du rendement. Les conseillères et les conseillers scolaires, les cadres supérieurs et les membres de la collectivité ne sont souvent pas au courant de renseignements de base comme le pourcentage d'élèves qui obtiennent leur diplôme.

Dans la plupart des cas, les conseillères et les conseillers scolaires et le public n'ont tout simplement pas accès aux données de base sur le rendement des écoles et du conseil dans son ensemble, outre les résultats de l'OQRE. Nous sommes conscients de l'importance de l'évaluation

du rendement des élèves effectuée par l'OQRE et nous appuyons ces travaux. Cependant, il faudra obtenir davantage de renseignements sur le rendement des élèves. À notre avis, les conseils devraient évaluer leurs élèves afin de pouvoir fournir ces données.

Toutes les données utiles ne nécessitent pas l'administration de tests supplémentaires aux élèves. Par exemple, les conseils devraient publier des chiffres sur les problèmes qui influent sur le rendement, comme l'assiduité, le nombre d'élèves qui changent souvent d'écoles et le rythme auquel les élèves du palier secondaire accumulent leurs crédits. L'amélioration du rendement ne dépend pas automatiquement de la collecte de nouvelles données. Parfois, une collecte et une présentation plus homogènes de données pourront permettre d'effectuer des améliorations.

C'est pourquoi nous estimons que les écoles et les conseils scolaires devraient utiliser un format normalisé et provincial pour publier des données sur les indicateurs clés du rendement des élèves. Nous avons donné le nom suivant à ces documents proposés : **bulletins de l'école et du conseil**. Nous avons recommandé dans le rapport intitulé *La voie de l'avenir - III* que le ministère de l'Éducation conçoive des bulletins normalisés; notre étude des conseils scolaires a prouvé l'importance de ces documents. La discussion qui suit reflète notre point de vue sur la question.

Les bulletins sur les écoles et les conseils, comme c'est le cas des bulletins actuels destinés aux élèves, doivent inclure des composantes uniformes permettant d'assurer la collecte de renseignements homogènes et à jour sur toutes les écoles et tous les conseils scolaires. Seront incluses les données sur les indicateurs clés du rendement des élèves, soit :

- le rendement des élèves, y compris les résultats aux tests de l'OQRE;
- l'assiduité des élèves;
- l'accumulation de crédits et le taux d'obtention du diplôme;
- la destination des élèves après la fin de leurs études;
- les résultats tenant compte du sexe des élèves;
- la sécurité des écoles.

L'OQRE est en train de concevoir un programme provincial visant à identifier les indicateurs de rendement des élèves et à recueillir des données sur ces indicateurs.

Compte tenu de la diversité de la province, il faut absolument que chaque école et conseil scolaire se conforment aux besoins de la collectivité locale. Par conséquent, outre les composantes uniformes, les bulletins devraient prévoir un espace réservé aux renseignements sur les aspects particuliers à chaque école ou conseil.

De nombreuses autres provinces, comme l'Alberta, le Manitoba, la Saskatchewan et les provinces atlantiques, ont déjà élaboré des programmes exhaustifs d'indicateurs; en outre, il existe des programmes similaires dans de nombreuses autres juridictions aux États-Unis et en Europe. Cependant, nombre des programmes d'indicateurs adoptés par les provinces ne sont que des sommaires statistiques qui ne mettent pas l'accent sur l'amélioration des écoles. Selon nous, l'objectif principal de la publication des données sur les indicateurs clés du rendement des élèves consiste à améliorer les résultats des écoles locales. Nous sommes satisfaits des efforts déployés par l'OQRE sur le plan de la conception d'un programme d'indicateurs provincial pour l'Ontario. Nous conseillons vivement à l'OQRE de mettre l'accent sur les indicateurs qui portent sur le rendement des élèves.

Pour décider des indicateurs du rendement des élèves sur lesquels nous devrions nous concentrer, il faudrait surtout se poser la question suivante : « **Les élèves bénéficieraient-ils d'une amélioration de cet indicateur de rendement?** »

Par exemple, l'amélioration des notes en mathématiques, en langue et dans d'autres matières du curriculum bénéficiera sans aucun doute aux élèves. En outre, le fruit des recherches présenté dans les rapports précédents intitulés *La voie de l'avenir* mentionne qu'il existe un rapport très étroit entre le succès des élèves et les questions comme l'assiduité, l'accumulation de crédits, les taux d'obtention du diplôme et la participation des parents et de la collectivité au monde de l'éducation.

Il faut absolument que les conseils soient non seulement au courant des problèmes qui influent sur le rendement des élèves, mais également de ceux touchant le financement de l'éducation. Bien que certains conseils aient recueilli des données sur le rendement des élèves et les aient communiquées, il ne s'agit que d'une minorité à l'heure actuelle. Nous aimerions que tous les conseils prêtent une attention égale au processus de collecte et de publication des données sur les indicateurs du rendement des élèves, dans le cadre de leur engagement global consistant à assurer la responsabilité et à améliorer l'apprentissage des élèves.

Pour garantir au public l'exactitude des bulletins, il faudra concevoir un processus de vérification. En outre, le ministère devra s'assurer que les rapports sont mis à la disposition des parents.

Recommandation 5

Que le ministère de l'Éducation rassemble des exemples d'excellents bulletins utilisés à l'heure actuelle dans toute la province sur le rendement des écoles et des conseils, afin de concevoir un bulletin normalisé s'adressant à toutes les écoles et à tous les conseils de la province; que le ministère exige que (1) tous les directeurs et directrices d'école, en consultation avec les conseils d'école, et (2) tous les conseils scolaires, par le biais des directrices et des directeurs de l'éducation, publient et diffusent des bulletins annuels faisant état du rendement des élèves; que les bulletins incluent des données homogènes sur :

- ***les résultats des élèves, y compris les résultats des tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation, les résultats des tests administrés par le conseil et ceux de tous les tests nationaux et internationaux;***
- ***l'assiduité des élèves;***
- ***le taux d'obtention du diplôme des élèves du palier secondaire;***
- ***la destination des élèves une fois leur diplôme obtenu;***
- ***les résultats fondés sur le sexe des élèves et toute autre différence touchant les résultats;***
- ***la sécurité dans les écoles;***
- ***tout autre question pertinente;***

et que le bulletin prévoie un espace approprié pour que l'on puisse faire part des progrès sur le plan des priorités fixées à l'échelle locale.

Recommandation 6

Que l'on conçoive un processus de vérification pour garantir au public l'exactitude des bulletins sur les écoles et les conseils.

Vous trouverez à la fin du présent chapitre des modèles éventuels de bulletins pour les écoles élémentaires et secondaires.

Planification des progrès

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, l'objectif principal de la collecte et de la publication de données exactes et pertinentes sur le rendement des élèves consiste à faciliter la planification des progrès.

De nombreux conseils, mais pas tous, ont adopté des politiques garantissant une planification régulière des progrès accomplis par les écoles. De nombreux directeurs et directrices d'école et employés planifient régulièrement les progrès, que ces derniers soient requis ou non par leurs conseils. En outre, dans le cadre de sa responsabilité consistant à administrer des tests aux élèves de 3e et de 6e année, l'OQRE a demandé aux conseils de concevoir et de soumettre des plans d'action, compte tenu des résultats obtenus par leurs élèves aux tests de l'OQRE.

Dans le document intitulé *Rapport sur les meilleures pratiques efficaces*, nous décrivons certaines des méthodes les plus efficaces de planification des progrès des écoles de la province. Toutes les écoles peuvent réaliser des progrès. Pour veiller à ce que tous les conseils et toutes les écoles prévoient des progrès, nous avons recommandé, dans le rapport intitulé *La voie de l'avenir - III*, l'élaboration de **plans** annuels **d'amélioration des écoles et des conseils**. L'étude des conseils scolaires a permis d'insister sur la nécessité d'adopter des plans d'amélioration. Les recommandations qui suivent font état de cette nécessité.

Nous estimons que les plans d'amélioration des écoles devraient être conçus en collaboration avec les conseils d'école. Il devrait s'agir de documents publics. À notre avis, les écoles deviendraient plus efficaces et recevraient un plus grand soutien public si elles adoptaient des mécanismes prévoyant de telles consultations. Bien que nous ayons vu d'excellents plans d'amélioration des écoles, peu d'entre eux prévoyaient un rôle valable pour les conseils d'école. Pour aider les écoles et les conseils à planifier un pareil processus, la CAE a l'intention de collaborer avec un nombre restreint d'écoles et de conseils à la conception d'un modèle de planification des progrès des écoles incluant un rôle valable pour les conseils d'école. Nous publierons les résultats de ce projet plus tard cette année.

Recommandation 7

Que le ministère de l'Éducation recueille et publie des exemples d'excellents* plans d'amélioration *des écoles et des conseils qui sont utilisés à l'heure actuelle dans la province, afin d'aider les conseils scolaires à concevoir leurs propres plans d'amélioration des écoles; que le ministère exige que (1) tous les directeurs et directrices d'école, en consultation avec leurs conseils d'école, et (2) tous les conseils scolaires, par le biais des directrices et des directeurs de l'éducation, conçoivent et contrôlent des plans d'amélioration annuels; et que ces plans :

- ***soient des documents publics;***
- ***reposent sur l'analyse des bulletins des écoles et des conseils scolaires;***
- ***tiennent compte des attentes éducatives et autres établies par le ministère et par les conseils;***
- ***tiennent compte des objectifs d'amélioration des conseils et* vice versa*;***
- ***incluent un processus officiel de contrôle et de déclaration des progrès en matière de réalisation de ces objectifs.***

Responsabilité provinciale

Le ministère de l'Éducation est redevable envers la population de l'Ontario en ce qui concerne les normes de rendement des élèves et l'utilisation efficace et appropriée des deniers publics. Voici en quoi consiste le rôle du ministère :

- énoncer une vision provinciale de l'éducation;
- établir des objectifs provinciaux, y compris concevoir un curriculum qui précise les connaissances des élèves à chaque niveau;
- accorder un financement suffisant et équitable aux conseils scolaires;
- veiller à ce que les conseils allouent leurs ressources en fonction du cadre du ministère.

Si, comme nous le proposons plus haut, les écoles et les conseils scolaires doivent publier une série d'indicateurs clés du rendement des élèves et être redevables des progrès accomplis sur ce plan, le ministère de l'Éducation devrait alors être investi d'une responsabilité similaire au titre du rendement dans toute la province.

Recommandation 8

Que l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation publie un* bulletin provincial *annuel incluant un sommaire provincial des données publiées dans les bulletins individuels sur les écoles et les conseils; et que ce rapport mette l'accent sur les renseignements concernant le rendement des élèves.

Recommandation 9

Que le ministère de l'Éducation conçoive et publie un* plan d'amélioration provincial *annuel qui précise le rôle qu'il devrait jouer lorsqu'il s'agit d'aider les conseils à faire des progrès à l'échelle locale; et que ce plan repose sur l'analyse du bulletin provincial publié chaque année par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation.

Contexte local

L'emplacement et la taille des écoles, de même que la langue parlée par les élèves au sein de leur foyer, fluctuent énormément à travers la province. Les écoles offrent également des programmes différents. Par exemple, elles offrent toute une série de programmes d'éducation de l'enfance en difficulté pour répondre aux besoins de leurs élèves. Comme nous l'avons indiqué au préalable, nous estimons que les bulletins et les plans d'amélioration devraient inclure des parties portant sur les priorités locales. En outre, nous sommes d'avis qu'il faudrait publier des **profils d'école** pour aider les parents et d'autres membres de la collectivité à comprendre les caractéristiques uniques de chaque école.

Il est primordial que les profils d'école aident les parents à interpréter les bulletins et les écoles à concevoir des plans d'amélioration, et ne servent pas à excuser l'absence de progrès des élèves. Nous devons avoir des attentes élevées pour tous les élèves, tout en reconnaissant que les élèves et les écoles devront relever des défis différents dans le cadre de la réalisation de ces attentes. Pour veiller à ce que les données sur le rendement des

élèves soient prises dans leur contexte et que la planification des progrès tienne compte des facteurs locaux, nous proposons qu'on élabore des profils d'école en se servant des catégories suivantes :

- renseignements démographiques sur les élèves;
- tendances en matière d'inscription;
- langues parlées au foyer;
- énoncé de mission;
- priorités des programmes;
- programmes et services offerts (p.ex., services d'orientation et de bibliothèque);
- installations;
- effectif des classes;
- nombre d'élèves qui changent souvent d'école;
- autres renseignements pertinents.

Par ailleurs, il faudrait publier des **profils de conseil** afin d'assurer une interprétation locale des bulletins sur les conseils. La structure des profils de conseil devrait correspondre à celle des profils d'école. Les profils incluront des renseignements sur, par exemple, les caractéristiques d'un conseil, son budget et les priorités en matière de progrès, de même qu'une explication de la participation des parents et d'autres intervenants communautaires aux activités du conseil.

De nombreuses écoles publient déjà des profils d'école et de nombreux conseils, mais pas tous, imposent un format commun pour les profils d'école. Dans certains conseils, chaque école publie les résultats des élèves aux tests de 3e et de 6e année de l'OQRE en mathématiques et en langue et annexe un profil d'école offrant des données démographiques de base sur les élèves de même que d'autres renseignements pertinents sur l'école.

Ces pratiques exemplaires permettent de donner des renseignements aux parents sur l'école de leurs enfants et sur le rendement des élèves tout en accroissant la responsabilité. Nous aimerions que les pratiques des écoles et des conseils les plus progressistes soient adoptées par les conseils et les écoles de toute la province.

Recommandation 10

Que le ministère de l'Éducation exige que tous les directeurs et les directrices d'école, en consultation avec les conseils d'école, et que tous les conseils scolaires, par le biais des directrices et des directeurs de l'éducation, publient des profils d'école et de conseil; que les profils incluent des renseignements contextuels visant à aider les parents et d'autres intervenants à interpréter les bulletins des écoles et des conseils; que le ministère définisse le genre de données contextuelles qui devraient être communes à tous les profils; et que le ministère recueille et publie des exemples d'excellents profils utilisés à l'heure actuelle dans la province pour aider les écoles et les conseils à concevoir leurs propres profils.

Nous offrons, à la fin du présent chapitre, un modèle de format éventuel pour ces profils d'école.

Incidence du nouveau cadre de responsabilités

Nous avons mentionné que pour que les données sur le rendement des élèves soient utiles, elles doivent être uniformes d'école en école et de conseil en conseil. Le processus de collecte de données doit sembler homogène et faciliter l'acheminement des données entre les écoles et les conseils, puis à l'OQRE. Pareil processus facilitera l'évaluation statistique et l'examen à plusieurs niveaux. L'établissement d'un système de collecte des données à l'appui de ce processus représentera une tâche considérable.

Le ministère de l'Éducation a un rôle primordial à jouer sur ce plan. Il doit en effet décider quelles sont les données sur le rendement des élèves qui doivent être recueillies et publiées. Le ministère doit également concevoir des définitions normalisées appropriées pour veiller à assurer l'uniformité des données. L'OQRE devait être responsable de la collecte, de l'analyse et de la publication des données.

Nous réalisons que les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario recueillent déjà une foule de renseignements. Cependant, les données ne sont pas homogènes et on ne dispose pas, pour de nombreux conseils et écoles, de certaines données vitales. Le public a du mal à avoir accès à la plupart des données disponibles. **La CAE estime que les renseignements clés sur les facteurs liés au rendement des élèves doivent devenir plus aisément accessibles aux parents et à d'autres membres de la collectivité.**

Par exemple, nous pensons que la destination des élèves une fois leurs études terminées représente un indicateur clé du rendement des élèves (marché du travail, programmes de formation et études postsecondaires). Cependant, en dépit de l'accent mis sur la préparation des élèves au monde qui les attend une fois leurs études terminées, il n'existe que peu de données fiables sur la destination des élèves tenant compte de l'école ou du conseil. **La conception d'un système de « numérotation des élèves » à l'échelle de la province, pour suivre les élèves au fil de leur évolution scolaire, permettrait de recueillir de pareilles données.** (On devrait veiller à assurer le caractère confidentiel des renseignements sur les élèves.)

La collecte et la diffusion uniformes des données clés sur le rendement des élèves fait appel à une stratégie technologique exhaustive, y compris à un système d'information normalisé sur les élèves et à un processus commun d'entrée des données. À l'heure actuelle, chaque école tient des dossiers sur l'assiduité des élèves; cependant, toutes les écoles ne sont pas en mesure de contrôler l'assiduité globale des élèves autrement que manuellement, car de nombreuses écoles, et en particulier celles du palier élémentaire, ne disposent pas de systèmes électroniques d'information sur les élèves. (Néanmoins, il faut savoir que de nombreux conseils sont en train d'installer des systèmes d'information sur les élèves plus exhaustifs et souples. Cette tendance devrait faciliter la collecte et la publication de données uniformes et fiables sur le rendement des élèves.)

Même lorsqu'on recueille des données sur le rendement de l'école et du conseil, il est fort probable que les définitions et les rapports varient. Pour assurer l'homogénéité des données, tous les partenaires doivent tomber d'accord sur les définitions. Prenons l'exemple de la définition d'un élève ayant obtenu son diplôme d'études secondaires. Pour que les écoles et les conseils puissent déclarer de façon comparable et uniforme le pourcentage d'élèves qui obtiennent leur diplôme, il faudrait adopter une définition commune du terme qui soit valable à l'échelle de la province.

Comme les paragraphes précédents l'ont montré, la conception d'un cadre provincial de collecte des données uniformes, basé sur une série d'indicateurs clés du rendement des élèves, représentera un défi d'envergure en termes d'infrastructure technologique, de pratiques dans les écoles, de collecte et de définition de termes. En outre, l'élaboration de ce cadre proposé exigera des ressources supplémentaires. Le ministère de l'Éducation doit accepter la responsabilité de l'octroi d'un financement approprié.

Recommandation 11

Que le ministère de l'Éducation, en consultation avec l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation et les conseils scolaires, élabore un plan de technologie de l'information, à l'appui de la conception de bulletins et de profils uniformes et appropriés pour les écoles, les conseils et le ministère; que le plan repose sur une date d'introduction des bulletins et des profils normalisés fixée au plus tard à l'année scolaire 2002-2003; que le plan prévoie un soutien et un financement appropriés accordés aux conseils scolaires et à l'OQRE; et que le plan renferme des définitions normalisées des données dont le ministère, les écoles et les conseils scolaires se serviront pour concevoir les bulletins et les profils.

Qualité au sein de la profession enseignante

L'engagement en matière de qualité au sein de la profession enseignante comporte trois volets principaux.

L'engagement envers la qualité doit tout d'abord provenir de chaque enseignante et enseignant. En tant que professionnels œuvrant au sein du secteur communautaire vital qu'est l'éducation publique, les enseignantes et les enseignants doivent assumer la responsabilité des normes s'appliquant à leurs fonctions, et c'est ce qui se produit dans la majorité des cas.

Deuxièmement, ce sont les conseils scolaires qui sont responsables d'assurer la qualité. Les conseils doivent concevoir et adopter des processus d'évaluation qui offrent au personnel enseignant une orientation et des conseils professionnels de même que des politiques garantissant des méthodes efficaces et éthiques, et c'est ce qui se produit. En outre, les conseils offrent au personnel enseignant des programmes de formation pour les aider à faire face aux changements dans les domaines suivants : curriculum, modalités, processus d'évaluation et technologie. Les conseils adoptent et appliquent également des modalités disciplinaires.

Troisièmement, la qualité est assurée par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, ordre créé en vertu de la *Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario*. Voici les objectifs de l'Ordre :

1. Réglementer la profession d'enseignant et régir l'activité de ses membres.
2. Élaborer, établir et maintenir des normes d'admissibilité à l'Ordre.
3. Agréer les programmes de formation professionnelle des enseignants offerts par les établissements d'enseignement postsecondaire.
4. Agréer les programmes de formation continue offerts aux enseignants par les établissements d'enseignement postsecondaire et d'autres organismes.
5. Délivrer, renouveler, modifier, suspendre, annuler, révoquer et remettre en vigueur des certificats de compétence et d'inscription.
6. Prévoir la formation continue des membres.
7. Établir et faire respecter les normes professionnelles et les normes de déontologie applicables aux membres.
8. Recevoir les plaintes déposées contre ses membres, faire enquête sur ces plaintes et traiter des questions de discipline et d'aptitude professionnelle.
9. Élaborer, offrir et agréer des programmes de formation menant à l'obtention de certificats de compétence autres que le certificat nécessaire pour adhérer à l'Ordre, notamment des certificats de compétence à titre d'agent de supervision, et délivrer, renouveler, modifier, suspendre, annuler, révoquer et remettre en vigueur ces autres certificats.
10. Communiquer avec le public au nom des membres.
11. S'acquitter des autres fonctions que prescrivent les règlements.

Nous appuyons le rôle de réglementation de la profession de l'Ordre et nous lui conseillons vivement de concevoir des processus permettant de veiller à ce que les qualifications du personnel enseignant soient à jour. Nous appuyons le concept du renouvellement du brevet d'enseignement préconisé par la Commission royale, dans son rapport intitulé *Pour l'amour d'apprendre* :

> *Que le perfectionnement professionnel soit obligatoire pour toutes les éducatrices et tous les éducateurs du système d'éducation publique, avec un renouvellement du brevet d'enseignement tous les cinq ans, qui dépendrait d'un rendement satisfaisant et d'une participation à des activités de perfectionnement professionnel reconnues par l'Ordre des enseignantes et des enseignants. (Vol. III, p. 43.)*

Nous sommes convaincus que la majorité du personnel enseignant souhaite maintenir des normes professionnelles et que tout processus de renouvellement du brevet ne devrait pas entraîner de changement drastique des méthodes adoptées actuellement par ce personnel enseignant.

Format éventuel des bulletins et des profils d'école

Les modèles suivants proposent des formats éventuels pour les bulletins et les profils d'école et incluent des remarques sur le type de renseignements que les directeurs et les directeurs d'école devraient inclure.

RENSEIGNEMENTS SUR LE CONSEIL

Il s'agit de renseignements comme le nom et le logo du conseil, le nom de la directrice ou du directeur de l'éducation, le nom de la présidente ou du président du conseil et l'énoncé de vision.

RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉCOLE

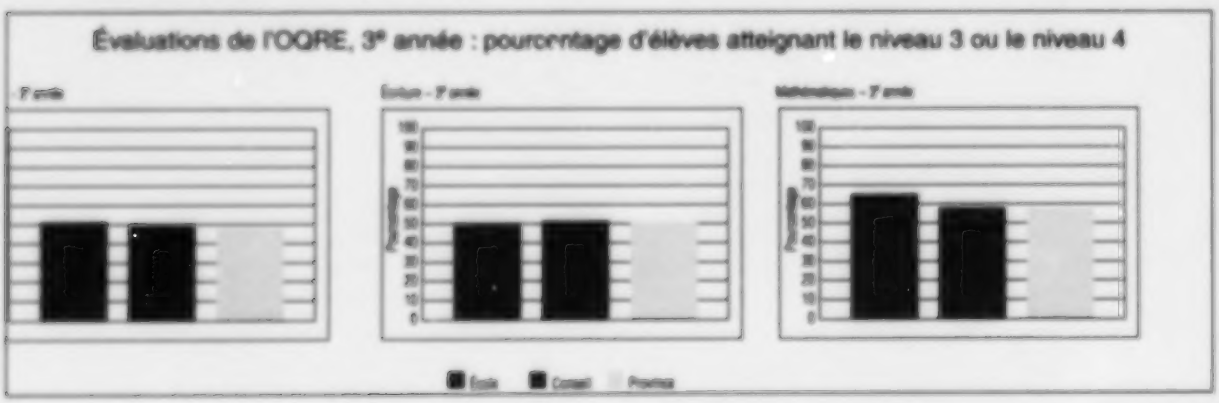
Il s'agit des renseignements comme le nom et l'adresse de l'école; les années; le nombre d'élèves et d'employés; le numéro de téléphone et de télécopieur; l'adresse électronique et celle du site Web; le nom de la directrice ou du directeur d'école; le nom de la directrice adjointe ou du directeur adjoint (ou des directrices adjointes et directeurs adjoints); le nom de la ou du secrétaire; le nom de la représentante ou du représentant du conseil d'école; le nom de la surintendante ou du surintendant; et le nom des conseillères et des conseillers scolaires.

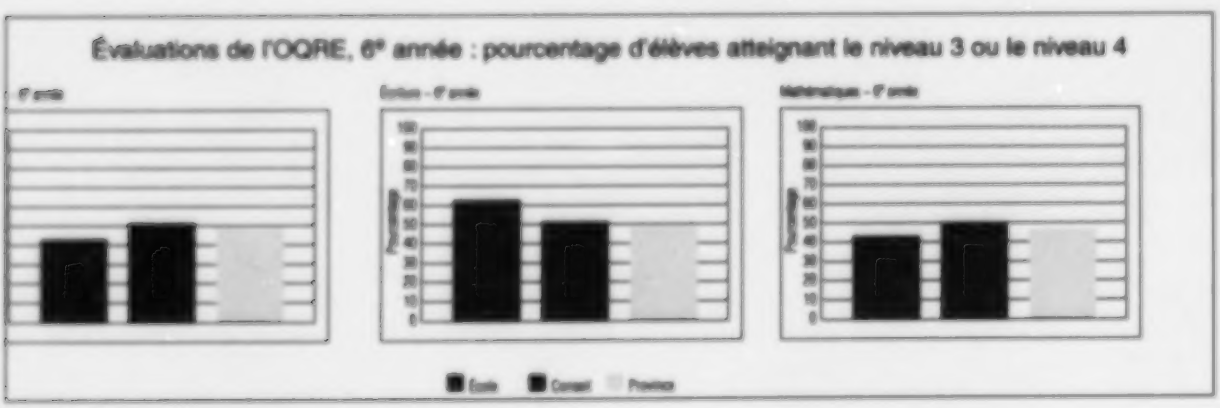
RENDEMENT DES ÉLÈVES

Évaluations de l'OQRE

Utiliser des tableaux et des graphiques pour montrer les résultats aux tests de 3e et de 6e année de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation en lecture, écriture et mathématiques (voir exemple ci-dessous*). Indiquer le pourcentage d'élèves qui ont obtenu des résultats correspondant ou supérieurs aux normes provinciales (c'est-à-dire niveau 3 ou 4). Outre les résultats de l'école, indiquer le pourcentage du conseil et de la province dans son ensemble.

Commentaires sur les principales caractéristiques des résultats de votre école aux tests (p.ex., exemptions, différences fondées sur le sexe des élèves; éducation de l'enfance en difficulté, Actualisation linguistique en français/Perfectionnement du français, enquête sur les comportements).





* Tous les graphiques de ce modèle de bulletin ne constituent que des exemples aux fins d'illustration. Il est aussi possible d'afficher les données d'autres façons.

Autres évaluations

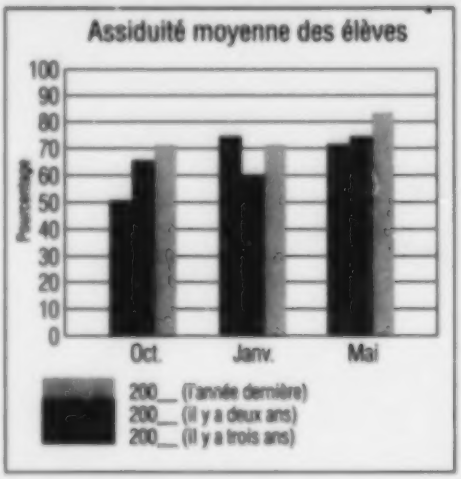
Indiquer sous forme de graphique les résultats obtenus aux tests administrés par le conseil ou aux évaluations nationales ou internationales auxquels votre école a participé. Veuillez indiquer les résultats de votre école par rapport à d'autres groupes démographiques ayant passé ces tests.

Commentaires sur toute caractéristique importante des résultats des évaluations.

Assiduité des élèves

À l'aide d'un tableau ou d'un graphique, indiquer l'assiduité moyenne portant sur trois mois clés (p.ex., octobre, janvier et mai) au cours des trois dernières années scolaires complètes. Indiquer l'assiduité moyenne en tant que pourcentage de l'assiduité maximale éventuelle pour chacun des mois (voir exemple ci-dessous).

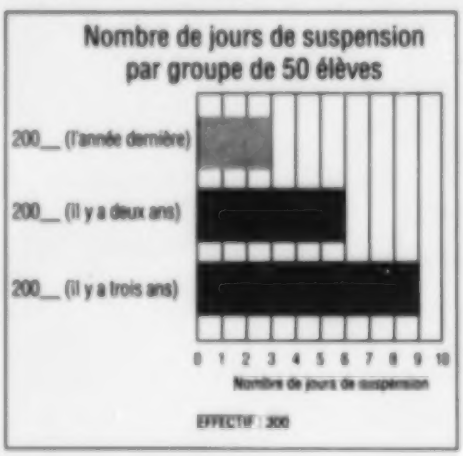
Commentaires sur toute caractéristique importante des tendances en matière d'assiduité.



Suspension d'élèves

Pour chacune des trois dernières années, indiquer sous forme de tableau ou de graphique le nombre de jours de suspension par groupe de 50 élèves (voir exemple ci-dessous).

Expliquer les initiatives prises par l'école pour résoudre les problèmes reliés aux suspensions.



Sécurité à l'école

Expliquer comment l'école encourage la sécurité (p.ex., programme de bonne arrivée à l'école, règlement des conflits, médiation par les pairs, programme de prévention de la toxicomanie).

Communications

Expliquer comment l'école communique avec le personnel, les élèves, les parents, le conseil d'école et d'autres membres de la collectivité (p.ex., réunions, tribunes, circulaires, enquêtes, boîtes vocales, courriel et site Web).

Expliquer comment l'école sollicite la participation à la prise de décisions et aux plans d'action et comment les renseignements obtenus permettent de prendre des décisions.

Commentaires sur les facteurs importants influant sur les communications.

Conseil d'école

En consultation avec le conseil d'école, résumer les activités du conseil d'école, entreprises au cours de la dernière année scolaire, qui ont permis d'améliorer les résultats des élèves et de l'école.

Indiquer les activités du conseil d'école, prévues durant la présente année scolaire, qui visent à améliorer le rendement des élèves et de l'école.

Conseil d'élèves

Si l'école a un conseil d'élèves, résumer les activités de ce conseil, entreprises au cours de la dernière année scolaire, qui ont permis d'améliorer les résultats des élèves et de l'école.

Indiquer les activités du conseil des élèves, prévues durant la présente année scolaire, qui visent à améliorer le rendement des élèves et de l'école.

Mise en œuvre du curriculum

Indiquer les progrès accomplis sur le plan de la mise en œuvre du curriculum provincial; résumer les activités de perfectionnement professionnel entreprises ou prévues à l'appui de la mise en œuvre.

Plan d'amélioration de l'école

Résumer les principaux objectifs du plan d'amélioration de l'école pour la présente année scolaire, en insistant sur les points forts qui seront améliorés et sur les points faibles qui nécessitent l'adoption de mesures rectificatrices.

Autres renseignements importants

Autres commentaires, graphiques ou statistiques importants qui ne figurent pas dans d'autres parties du présent bulletin.

RENSEIGNEMENTS SUR LE CONSEIL

Il s'agit de renseignements comme le nom et le logo du conseil, le nom de la directrice ou du directeur de l'éducation, le nom de la présidente ou du président du conseil et l'énoncé de vision.

RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉCOLE

Il s'agit des renseignements comme le nom et l'adresse de l'école; les années; le nombre d'élèves et d'employés; le numéro de téléphone et de télécopieur; l'adresse électronique et celle du site Web; le nom de la directrice ou du directeur d'école; le nom de la directrice adjointe ou du directeur adjoint (ou des directrices adjointes et directeurs adjoints); le nom de la ou du secrétaire; le nom de la représentante ou du représentant du conseil d'école; le nom de la surintendante ou du surintendant; et le nom des conseillères et des conseillers scolaires.

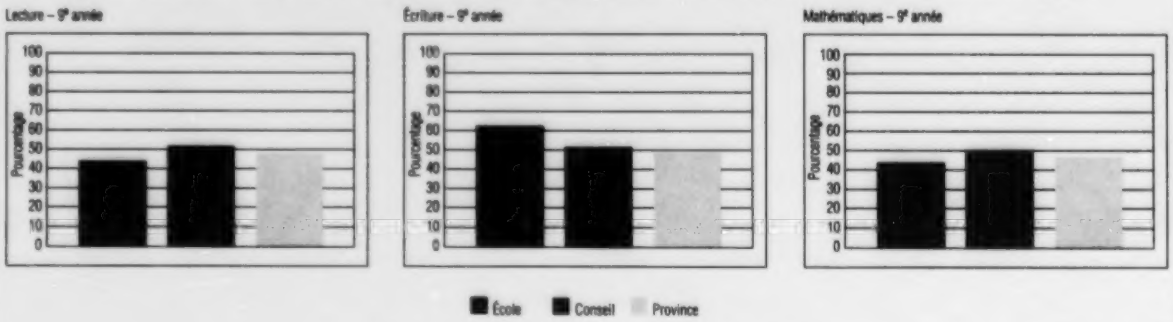
RENDEMENT DES ÉLÈVES

Évaluations de l'OQRE

Utiliser des tableaux et des graphiques pour montrer les résultats aux tests de 9e année de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation en lecture, écriture et mathématiques (voir exemple ci-dessous*). Indiquer le pourcentage d'élèves qui ont obtenu des résultats correspondant ou supérieurs aux normes provinciales (c'est-à-dire niveau 3 ou 4). Outre les résultats de l'école, indiquer le pourcentage du conseil et de la province dans son ensemble.

Commentaires sur les principales caractéristiques des résultats de votre école aux tests (p.ex., exemptions, différences fondées sur le sexe des élèves; éducation de l'enfance en difficulté, Actualisation linguistique en français/Perfectionnement du français, enquête sur les comportements).

Évaluations de l'OQRE, 9e année : pourcentage d'élèves atteignant le niveau 3 ou le niveau 4



Test de compétences linguistiques de 10e année

Indiquer sous forme de graphique le pourcentage d'élèves de votre école, de votre conseil et à l'échelle de la province qui ont réussi ce test en 10e année.

Commentaires sur les principales caractéristiques des résultats obtenus à ce test.

Autres évaluations

Indiquer sous forme de graphique les résultats obtenus aux tests administrés par le conseil ou aux évaluations nationales ou internationales auxquels votre école a participé. Veuillez indiquer les résultats de votre école par rapport à d'autres groupes démographiques ayant passé ces tests.

Commentaires sur toute caractéristique importante des résultats des évaluations.

*Tous les graphiques de ce modèle de bulletin ne constituent que des exemples aux fins d'illustration. Il est aussi possible d'afficher les données d'autres façons.

ASSIDUITÉ DES ÉLÈVES

À l'aide d'un tableau ou d'un graphique, indiquer l'assiduité moyenne portant sur trois mois clés (p.ex., octobre, janvier et mai) au cours des trois dernières années scolaires complètes. Indiquer l'assiduité moyenne en tant que pourcentage de l'assiduité maximale éventuelle pour chacun des mois (voir exemple ci-dessous).

Commentaires sur toute caractéristique importante des tendances en matière d'assiduité.

SUSPENSION D'ÉLÈVES

Pour chacune des trois dernières années, indiquer sous forme de tableau ou de graphique le nombre de jours de suspension par groupe de 50 élèves (voir exemple ci-dessous).

Expliquer les initiatives prises par l'école pour résoudre les problèmes dus aux suspensions.

SÉCURITÉ À L'ÉCOLE

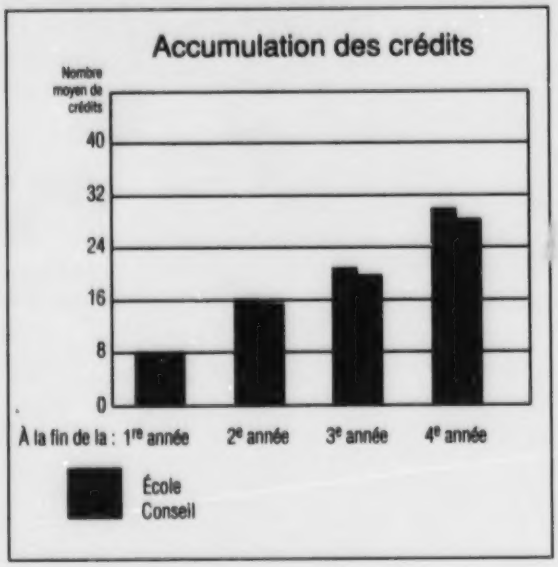
Expliquer comment l'école encourage la sécurité (p.ex., programmes d'assiduité, règlement des conflits, politiques contre le harcèlement, initiatives du conseil d'élèves, programme de prévention de la toxicomanie).

ACCUMULATION DES CRÉDITS

Sous forme de tableau ou de graphique, indiquer le nombre moyen de crédits accumulés au cours de l'année scolaire précédente par les élèves à la fin de leur première, deuxième, troisième et quatrième année (voir exemple ci-dessous). Outre les résultats obtenus par l'école, indiquer le nombre moyen de crédits s'appliquant à l'ensemble du conseil.

Indiquer le nombre et le pourcentage d'élèves obtenant leur diplôme en quatre ans.

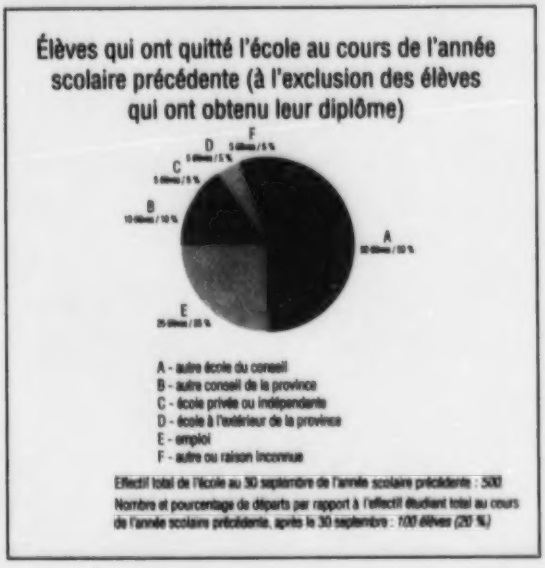
Commentaires sur tout facteur important concernant l'accumulation de crédits dans l'école.



ÉLÈVES QUI ONT QUITTÉ L'ÉCOLE AU COURS DE L'ANNÉE SCOLAIRE PRÉCÉDENTE (À L'EXCLUSION DES ÉLÈVES QUI ONT OBTENU LEUR DIPLÔME)

Sous forme de tableau ou de graphique, indiquer le nombre et le pourcentage d'élèves qui ont quitté l'école avant d'avoir obtenu leur diplôme, au cours de l'année scolaire précédente (voir exemple ci-dessous). Préciser leur destination (p.ex., une autre école du conseil, un autre conseil de la province, une école privée ou indépendante de la province, une école située à l'extérieur de la province, emploi, autre, raison inconnue).

Commentaires sur tout facteur important concernant les statistiques sur le départ de l'école.



Destination des élèves qui ont obtenu leur diplôme au cours de l'année scolaire précédente

Indiquer sous forme de nombre et de pourcentage la destination des élèves qui ont obtenu leur diplôme au cours de l'année scolaire précédente (voir exemple ci-dessous). Préciser la destination (p.ex., emploi, collège communautaire, autres programmes de formation, université, autre, destination inconnue).

Commentaires sur tout facteur important concernant la destination des élèves diplômés.

Communications

Expliquer comment l'école communique avec le personnel, les élèves, les parents, le conseil d'école et d'autres membres de la collectivité (p.ex., réunions, tribunes, circulaires, enquêtes, boîtes vocales, courriel et site Web).

Expliquer comment l'école sollicite la participation à la prise de décisions et aux plans d'action et comment les renseignements obtenus permettent de prendre des décisions.

Commentaires sur les facteurs importants influant sur les communications.

Conseil d'école

En consultation avec le conseil d'école, résumer les activités du conseil d'école, entreprises au cours de la dernière année scolaire, qui ont permis d'améliorer les résultats des élèves et de l'école.

Indiquer les activités du conseil d'école, prévues durant la présente année scolaire, qui visent à améliorer le rendement des élèves et de l'école.

Conseil d'élèves

En consultation avec le conseil d'élèves, résumer les activités de ce conseil, entreprises au cours de la dernière année scolaire, qui ont permis d'améliorer les résultats des élèves et de l'école.

Indiquer les activités du conseil des élèves, prévues durant la présente année scolaire, qui visent à améliorer le rendement des élèves et de l'école.

Mise en œuvre du curriculum

Indiquer les progrès accomplis sur le plan de la mise en œuvre du curriculum provincial; résumer les activités de perfectionnement professionnel entreprises ou prévues à l'appui de la mise en œuvre.

Plan d'amélioration de l'école

Résumer les principaux objectifs du plan d'amélioration de l'école pour la présente année scolaire, en insistant sur les points forts qui seront améliorés et sur les points faibles qui nécessitent l'adoption de mesures rectificatrices.

Autres renseignements importants

Autres commentaires, graphiques ou statistiques importants qui ne figurent pas dans d'autres sections du présent bulletin.

PROFIL D'ÉCOLE (ÉLÉMENTAIRE ET SECONDAIRE)

RENSEIGNEMENTS SUR LE CONSEIL

Il s'agit de renseignements comme le nom et le logo du conseil, le nom de la directrice ou du directeur de l'éducation, le nom de la présidente ou du président du conseil et l'énoncé de vision.

RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉCOLE

Il s'agit des renseignements comme le nom et l'adresse de l'école; les années; le nombre d'élèves et d'employés; le numéro de téléphone et de télécopieur; l'adresse électronique et celle du site Web; le nom de la directrice ou du directeur d'école; le nom de la directrice adjointe ou du directeur adjoint (ou des directrices adjointes et directeurs adjoints); le nom de la ou du secrétaire; le nom de la représentante ou du représentant du conseil d'école; le nom de la surintendante ou du surintendant; et le nom des conseillères et des conseillers scolaire.

DESCRIPTION DE L'ÉCOLE

Il s'agit des renseignements sur l'origine du nom de l'école; sur son âge; sur sa taille; sur l'historique du bâtiment; sur les caractéristiques de la communauté scolaire; sur la zone de recrutement; de même que d'autres renseignements pertinents.

ÉNONCÉ DE MISSION

Indiquer l'énoncé de mission de l'école, y compris la vision de l'école ou sa philosophie, le cas échéant.

PROGRAMMES ET SERVICES

Programmes et services d'enseignement

Décrire les programmes d'enseignement offerts aux élèves (p.ex., éducation de l'enfance en difficulté, programmes d'intervention précoce, Actualisation linguistique en français/Perfectionnement du français, programme de langue autochtone langue seconde, anglais pour débutants, orientation, bibliothèque, technologie, éducation coopérative, programmes d'apprentissage).

Activités parascolaires et parallèles au programme

Décrire les activités parascolaires et parallèles au programme offertes aux élèves (p.ex., arts, athlétisme, langues internationales, conseil d'élèves, album-souvenir, programmes de lutte contre la violence et le racisme, environnement et écologie).

Programmes et services communautaires

Décrire les programmes et les services communautaires offerts à l'école (p.ex., nutrition, services de garderie avant et après l'école, garderie, programmes d'organismes de services sociaux, programmes collégiaux et universitaires).

Autres caractéristiques spéciales

Commentaires sur toute autre composante importante des programmes et des services offerts à l'école.

PRIORITÉS DES PROGRAMMES

Résumer les priorités des programmes ayant trait à l'énoncé de mission de l'école et au plan d'amélioration.

PRIORITÉS BUDGÉTAIRES

Expliquer les priorités budgétaires de la présente année scolaire liées aux priorités des programmes.

INSTALLATIONS

Répertorier et décrire les installations, y compris les salles de classe, les classes mobiles et les salles réservées à des usages particuliers.

Inclure un plan des locaux et expliquer toute caractéristique importante touchant les installations scolaires.

TRANSPORT DES ÉLÈVES

Indiquer le nombre et le pourcentage d'élèves prenant l'autobus tous les jours. Indiquer le pourcentage d'élèves prenant l'autobus tous les jours, qui suivent des programmes spécialisés (p.ex., éducation de l'enfance en difficulté, immersion en français).

Décrire toute autre disposition sur le plan des transports prise aux fins des programmes (p.ex., musique, design et technologie, études familiales).

Commentaires sur toute caractéristique importante des dispositions prises par l'école en matière de transport.

PERSONNEL

Décrire le personnel de l'école (p.ex., nombre d'enseignantes et d'enseignants, nombre d'aides-enseignantes et enseignants; nombre d'employés responsables du secrétariat, de l'administration et du travail de bureau; nombre de concierges et de techniciens).

RENSEIGNEMENTS SUR LES ÉLÈVES

Donner des renseignements sur l'effectif étudiant pour la présente année scolaire et les deux dernières années (voir exemple ci-dessous*). Indiquer le nombre ou le pourcentage, le cas échéant. Inclure des renseignements faisant état des caractéristiques de la population scolaire locale.

Commentaires sur toute tendance ou caractéristique liée à la composition de la population estudiantine.

Renseignements sur les élèves – Année en cours et deux dernières années

CATÉGORIE	200_ (Année en cours) Pourcentage	200_ (Année en cours) Nombre	200__ (Année dernière) Pourcentage	200__ (Année dernière) Nombre	200__ (Avant-dernière année) Pourcentage	200__ (Avant-dernière année) Nombre
Nombre total d'élèves	S.O.		S.O.		S.O.	
Élèves du sexe féminin						
Élèves du sexe masculin						
Nombre de langues parlées au foyer	S.O.		S.O.		S.O.	
Pays d'origine	S.O.		S.O.		S.O.	
Élèves nés au Canada						
Élèves vivant au Canada depuis moins de 2 ans						
Élèves vivant au Canada depuis 2 à 5 ans						
Élèves nés au Canada dont la langue maternelle n'est pas l'anglais						
Taux de roulement de l'effectif						

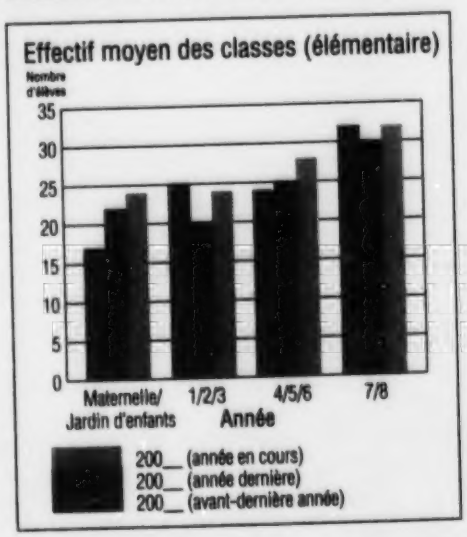
s.o. = sans objet

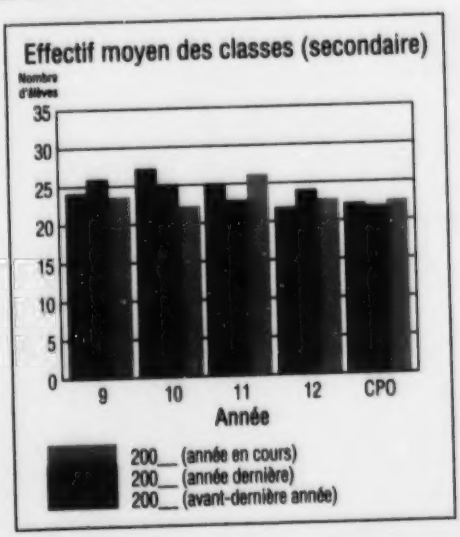
EFFECTIF DES CLASSES

Pour l'année scolaire en cours, utiliser un tableau ou un graphique pour indiquer le nombre d'élèves de chaque année se trouvant dans chaque classe.

Pour chaque année ou groupe d'années, indiquer à l'aide d'un graphique l'effectif moyen des classes pour la présente année et les deux dernières années (voir exemple ci-dessous)

Commentaires sur toute tendance ou caractéristique liée à l'effectif des classes.





*Tous les graphiques de ce modèle de profil d'école ne constituent que des exemples aux fins d'illustration. Il est aussi possible d'afficher les données d'autres façons.

Participation des parents

Décrire comment les parents participent à la vie de l'école (p.ex., conseil d'école, autres groupes de parents, bénévolat).

Commentaires sur toute tendance ou caractéristique liée à la participation des parents.

Partenaires communautaires

Décrire la collaboration de l'école avec ses partenaires communautaires comme les organismes de services sociaux (p.ex., organismes de santé publique, services d'orthophonie); les services communautaires (p.ex., bibliothèques, parcs et loisirs); les collèges et les université; et les entreprises et le monde des affaires.

Commentaires sur toute tendance ou caractéristique liée à ces rapports.

Utilisation de l'école par la collectivité

Décrire l'utilisation faite de l'école par la collectivité en dehors des heures de classe. Commentaires sur toute caractéristique importante.

Renseignements supplémentaires

Renseignements supplémentaires, graphiques ou statistiques qui ne figurent pas dans d'autres parties du profil d'école.

5. La voie de l'avenir

Dans le présent chapitre, nous allons discuter des stratégies permettant d'assurer l'amélioration continue du système d'éducation en Ontario.

Qu'est-ce que les conseils scolaires efficaces ont en commun?

Durant la dernière année, la CAE a eu l'occasion d'examiner de près les opérations de chaque conseil scolaire de la province. Les équipes d'étude ont parlé aux conseillères et conseillers scolaires, aux cadres supérieurs, au personnel, aux représentantes et représentants des syndicats, des fédérations et des associations, aux parents et à d'autres membres de la collectivité. Bien que nos études n'aient pas porté sur tous les secteurs relevant du conseil, elles ont néanmoins concerné six secteurs clés des opérations des conseils. Ces études se sont faites de façon uniforme, centrée et minutieuse. Par le biais de nos études et d'autres consultations, nous avons pu comprendre le fonctionnement actuel des conseils scolaires de la province.

En particulier, nous avons obtenu une perspective claire de ce qui rend les conseils efficaces. Dans certains conseils auxquels nous avons rendu visite, tous les intervenants en éducation ont chanté les louanges des réalisations du conseil et de son personnel. Dans d'autres conseils, presque tous les participants ont exprimé leurs frustrations. Qu'est-ce qui fait la différence? Nos études ont révélé que les conseils efficaces :

- adoptent un énoncé de mission et de vision qui les oriente dans la formulation de leurs politiques;
- établissent des objectifs en matière de rendement des élèves et œuvrent à la réalisation de ces objectifs;
- allouent les ressources de manière à soutenir l'apprentissage des élèves;
- établissent des structures permettant d'assurer la responsabilité fiscale;
- encouragent la participation de tous les intervenants en éducation et veillent à ce que cet apport influe sur l'élaboration des politiques et les autres processus de prise de décisions;
- font preuve d'un excellent leadership politique et administratif;
- contrôlent régulièrement les progrès sur le plan de la réalisation des objectifs;
- veillent à ce que les progrès soient communiqués à tous les intervenants en éducation de façon claire, uniforme et opportune.

La qualité des stratégies de communication fluctue énormément de conseil en conseil. Certains conseils ont adopté d'excellentes politiques et pratiques sur le plan des communications, alors que d'autres mentionnent qu'ils éprouvent des difficultés. En outre, la participation des intervenants en éducation aux délibérations varie énormément de conseil en conseil. Il va sans dire qu'on considère que les conseils qui servent bien leurs collectivités sont ceux qui disposent d'excellentes communications et qui cherchent toujours à susciter une participation diverse. Ces conseils expliquent également à leurs collectivités comment ils ont tenu compte de leur contribution dans le cadre du processus de prise de décisions.

Nous estimons que les écoles, les conseils scolaires, les conseils d'école et le gouvernement provincial peuvent tous tirer les leçons de cette conclusion. En outre, il est possible d'améliorer les communications et d'inclure davantage tous les intervenants au système d'éducation.

Comment veiller à assurer des progrès continus?

Nous réalisons que de nombreux progrès devront être accomplis pour améliorer l'efficacité du système d'éducation public. Cette tâche devrait être entreprise de façon plus collaborative que par le passé; on devrait faire appel à tous les intervenants du système d'éducation : administration des conseils et des écoles, personnel, élèves, parents et membres divers de la collectivité. Dans la présente partie, nous expliquons les travaux qui devront être entrepris et les modes de collaboration qui ont été adoptés.

Une plus grande responsabilité

Dans le chapitre précédent, nous avons proposé un cadre de responsabilités exhaustif pour le système d'éducation en Ontario et nous avons formulé une série de recommandations à l'intention de la ministre. Voici ce que nous avons proposé :

- que tous les conseils et les écoles publient des bulletins et des profils dont le format soit uniforme dans toute la province;
- que les écoles et les conseils élaborent et publient des plans d'amélioration annuels;
- qu'un bulletin, un profil et un plan d'amélioration similaires soient publiés pour l'ensemble de la province;
- qu'on effectue une étude indépendante des conseils scolaires tous les trois à cinq ans et que chaque conseil soit examiné au cours de cette période.

Nous insistons sur le fait que nous estimons que la conception d'un pareil cadre permettra d'améliorer le système d'éducation.

Réallocation des fonds à la salle de classe

Dans le cadre de notre étude des conseils scolaires, nous avons beaucoup discuté des stratégies adoptées par les conseils pour attribuer un financement maximal à la salle de classe. Bien que d'énormes progrès aient été réalisés sur ce plan, il serait encore possible d'effectuer de plus grandes économies si les conseils collaboraient davantage dans les secteurs suivants : transport, achats, installations et autres secteurs du fonctionnement. Nous pensons que les conseils devraient adopter des plans visant à partager un plus grand nombre de services de façon à pouvoir libérer des fonds qui seront destinés à l'enseignement en salle de classe.

Le ministère de l'Éducation a encouragé une collaboration entre les conseils, en particulier dans le domaine de la technologie de l'information, par l'allocation ciblée du financement de restructuration (par *financement de restructuration*, on entend les fonds attribués une seule fois aux conseils, en 1998, pour les aider à mettre en œuvre des projets spéciaux dans les secteurs suivants : ressources humaines, finances, technologie de l'information et développement de consortiums). Un exemple est le degré impressionnant de collaboration parmi les 12 conseils de langue française. En outre, il existe une excellente collaboration entre les conseils scolaires et d'autres partenaires tant du secteur public que privé.

Cependant, les conseils devraient partager un plus grand nombre de services. La collaboration pourrait augmenter dans les secteurs suivants : transport, paie et achats, sans enfreindre les droits constitutionnels des conseils, du personnel ou des élèves. Nous remarquons, par exemple, que, bien que de nombreux conseils fassent partie de coopératives d'achat, ces dispositions débouchent rarement sur la création d'un service conjoint des achats servant au moins deux conseils. Les conseils qui exploitent des services d'achat conjoints déclarent que le système fonctionne bien et qu'ils sont parvenus à réduire les coûts des achats. Ce système permet, par ailleurs, de diminuer le coût des salaires, car les services d'achat combinés nécessitent un moins grand nombre d'employés que des services distincts.

Nous conseillons vivement au ministère de l'Éducation d'élaborer des stratégies encourageant la collaboration entre les conseils. Par exemple, la mise sur pied d'une base de données provinciale consultable sur les politiques des conseils devrait permettre aux conseils de collaborer à l'élaboration continue des politiques.

Le ministère devrait également adopter des processus permettant aux conseils de tirer la leçon des travaux de recherche entrepris et de ceux menés à bien par d'autres conseils de la province, de même que par les conseils d'autres juridictions. Lew Platt, président directeur général de Hewlett Packard a déclaré ce qui suit : « Je souhaite que nous sachions ce que nous savons à HP ». Il voulait dire qu'il existe au sein de cette compagnie une foule de connaissances et d'excellentes méthodes qui, si on en tirait partie,

permettrait de réduire considérablement les coûts et d'améliorer le rendement. Ceci est également vrai des conseils scolaires : les coûts diminueraient et le rendement augmenterait si davantage de conseils adoptaient les pratiques exemplaires de la province.

Nous estimons que notre document intitulé *Rapport sur les meilleures pratiques efficaces* représente le premier pas dans cette direction. Cependant, notre rapport se cantonne aux aspects des opérations des conseils qui tombent sous le coup de notre étude des progrès accomplis. En outre, pour que tout outil de partage des pratiques efficaces soit utile de façon continue, il doit représenter un « document vivant » et comporter des mises à jour régulières. Par ailleurs, pareil outil devrait servir à encourager un dialogue parmi les conseils et devrait être partagé avec tous les intervenants en éducation.

La CAE a l'intention d'assumer un leadership et d'encourager une collaboration dans le secteur des achats. En collaboration avec les conseils et d'autres organismes, nous étudierons les méthodes qui permettront aux conseils de réduire les coûts d'achat. Les résultats de cette étude seront publiés cette année.

Recommandation 12

Que le ministère de l'Éducation :

a) collabore avec les conseils et avec des associations provinciales pour concevoir et maintenir des mécanismes par l'entremise desquels les conseils peuvent identifier et partager des méthodes efficaces;

b) conçoive un processus qui débouchera sur une plus grande collaboration et un meilleur partage des services entre les conseils scolaires, de façon que ces derniers puissent consacrer davantage de fonds à la salle de classe.

Amélioration des communications

Dans le cadre de nos discussions avec le personnel, les élèves, les parents et la collectivité dans son ensemble, on nous a souvent dit que les conseils devraient améliorer leurs communications avec ces groupes. Tous les groupes nous ont également dit qu'ils souhaitaient jouer un rôle plus valable en matière de prise de décisions et d'élaboration de politiques. Ils ne veulent pas prendre de décisions au nom du conseil, mais aimeraient que l'on tienne compte de leurs opinions et qu'on les consulte à propos des décisions majeures prises par le conseil.

Il est réconfortant de constater l'intérêt réel porté par le personnel du conseil, les parents, les élèves et d'autres membres de la collectivité à la prise de décisions influant sur les écoles, les collectivités et la province. Nous considérons que les inquiétudes qu'ils ont exprimées au sujet des méthodes de communication sont un signe extrêmement positif.

Certains des conseils que nous avons visités dans le cadre de l'étude des progrès accomplis ont adopté des méthodes de communication exemplaires. Les membres de la collectivité n'avaient que des commentaires positifs sur la qualité et l'opportunité des communications du conseil. D'autres conseils ont déployé tous les efforts imaginables pour inclure tous les intervenants à leurs décisions. Les membres de la collectivité ont félicité les conseils de leurs efforts visant à partager leur pouvoir. Il n'est pas surprenant de constater ce qui suit : les conseils qui ont adopté le processus de prise de décisions le plus inclusif sont aussi ceux qui ont adopté les modes de communication les plus ouverts et efficaces.

Par conséquent, nous sommes heureux qu'il existe d'excellents exemples dans la province, même si ces deux aspects des opérations des conseils nécessitent encore beaucoup d'efforts.

Recommandation 13

Que les conseils scolaires trouvent le moyen d'améliorer les communications avec les conseils, les écoles, le personnel, les élèves, les parents et d'autres partenaires; et qu'ils adoptent des méthodes plus inclusives permettant de favoriser la participation de tous les intervenants à l'élaboration de politiques et à la prise de décisions diverses concernant les écoles et les conseils.

Qui...	fait quoi...	et doit répondre...	de...
Au niveau de la province			
Le ministère de l'Éducation	• énonce la vision de l'éducation pour l'Ontario • décide de son orientation à l'échelle de la province, y compris de ce que les élèves apprendront lors de chaque année d'études • assure un financement adéquat et équitable aux conseils scolaires	• aux Ontariennes et Ontariens	• l'excellence du rendement scolaire • l'utilisation la plus judicieuse possible des fonds publics consacrés à l'éducation
L'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation	• mesure et communique le rendement obtenu par les élèves, les écoles et les conseils scolaires	• aux Ontariennes et Ontariens, par l'intermédiaire de son conseil d'administration	• l'efficacité de l'évaluation du rendement scolaire et du suivi d'autres indicateurs de qualité, ainsi que du compte rendu qui en est fait
L'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario	• définit les exigences relatives à la délivrance du brevet d'enseignement, de même que les normes de pratique et de perfectionnement professionnels, et veille à leur respect • agrée les facultés d'éducation	• aux Ontariennes et Ontariens, par l'intermédiaire de son conseil d'administration	• l'excellence de l'enseignement dispensé aux élèves en Ontario
Au niveau des conseils scolaires			
Les conseillères et conseillers scolaires	• formulent la vision de l'éducation du conseil scolaire • élaborent des politiques basées sur cette vision et sur la politique provinciale • établissent leur budget et leurs objectifs, surveillent la mise en œuvre des politiques et le rendement scolaire • assurent des programmes équitables à l'ensemble des élèves relevant de leur conseil	• aux membres des collectivités relevant de leur conseil • aux Ontariennes et Ontariens (par l'intermédiaire du ministère de l'Éducation)	• l'excellence du rendement scolaire • l'utilisation la plus judicieuse possible des fonds publics
Les directrices et directeurs de l'éducation	• mettent en œuvre les politiques du conseil scolaire • tiennent les écoles responsables des résultats de leurs élèves • orientent et soutiennent les activités des écoles • s'occupent de l'organisation des conseils scolaires	• aux membres du conseil scolaire	• la réalisation des objectifs établis par le conseil et par le ministère
Au niveau des communautés scolaires			
Les directrices et directeurs d'école	• agissent comme « leaders » de l'éducation • assurent la gestion de leur école et la direction de son personnel • veillent à la qualité des programmes offerts dans l'école	• aux directrices et directeurs de l'éducation	• la qualité du rendement scolaire • la mise en œuvre des politiques du conseil dans leur école
Les conseils d'école	• à l'heure actuelle, conseillent leur directrice ou directeur d'école et, si demandé, leur conseil scolaire. (Le rôle et la responsabilité des conseils d'école seront abordés plus en détail dans un rapport à venir.)	• à la communauté scolaire locale	• la formulation de conseils conformes aux priorités de la communauté scolaire locale

Clarification des rôles

L'éducation en Ontario est un partenariat entre la province, le conseil scolaire et l'école. Nous croyons fermement en l'importance de ce partenariat. Dans notre rapport intitulé *La voie de l'avenir - II*, nous avions noté les nombreux changements en matière de rôles et de responsabilités des divers partenaires et avions remarqué qu'il fallait absolument définir ces nouveaux rôles et responsabilités.

Dans le cadre de notre étude des progrès accomplis par les conseils scolaires, nous avons constaté que la définition du rôle des conseils d'école et des directrices et directeurs d'école est loin d'être terminée.

Les représentantes et représentants des conseils d'école nous ont dit que les membres des conseils d'école et les intervenants en éducation ne comprenaient pas réellement leur rôle. Nous avons discuté de ce sujet en détail dans le document intitulé *La voie de l'avenir - III* et nous avons formulé 43 recommandations qui, selon nous, devraient renforcer et clarifier le rôle des conseils d'école. L'acceptation des conseils d'école et de leur rôle varie énormément dans toute la province. Il est grand temps d'obtenir un engagement ferme, sous forme de loi ou de règlement, qui clarifie et décrive leur rôle.

Recommandation 14

***Que le ministère de l'Éducation tienne compte des recommandations de la CAE concernant les conseils d'école, figurant dans le document intitulé* La voie de l'avenir III.**

Le rôle des directrices et des directeurs d'école est en train de subir une transformation radicale. Ce personnel travaille au sein de conseils disposant d'un personnel administratif central et d'agentes et d'agents de supervision moins nombreux. Par conséquent, dans certaines juridictions, les conseils ont délégué certaines responsabilités aux directrices et directeurs d'école, leur accordant ainsi une plus grande autonomie en matière de prise de décisions dans les écoles. Dans d'autres conseils, la réduction du personnel administratif central a eu l'effet inverse, entraînant une prise de décision plus centralisée sans la participation traditionnelle des directrices et des directeurs d'école.

Au sein de nombreux conseils, les directrices et directeurs d'école sont déchirés entre leur responsabilité envers les écoles et leur désir d'assumer un rôle de leadership à l'échelle du système, rôle qui les éloigne de leurs écoles plus souvent qu'ils ne le souhaitent. Les directrices et directeurs d'école sont dans une situation difficile et il faut absolument effectuer un examen de leur rôle à l'échelle de la province. La responsabilité première des directrices et des directeurs d'école est d'être un leader sur le plan de l'éducation au sein de leurs écoles. Ce rôle doit être protégé; on doit néanmoins reconnaître en même temps que les directrices et les directeurs d'école souhaitent et devraient offrir des conseils et un leadership à l'échelle du conseil.

Recommandation 15

Que le ministère de l'Éducation entreprenne des consultations à l'échelle de la province sur le rôle des directrices et des directeurs d'école en faisant appel au ministère, aux conseils provinciaux des directrices et des directeurs d'école, aux conseillères et aux conseillers scolaires par le bais de leurs associations, aux agentes et agents de supervision et aux directrices et directeurs par l'intermédiaire de leurs associations, aux parents, et aux élèves du cycle supérieur.

Les 29 et 30 mai 2000, la CAE, en collaboration avec Queen's University, parrainera une conférence intitulée *Une question d'équilibre : la participation aux prises de décisions dans les conseils scolaires*. Cette conférence, qui aura lieu à Toronto, vise à aider les conseils à améliorer leurs communications et à accroître la participation des parents et de la collectivité au monde de l'éducation. Nous avons l'intention d'inviter les conseillères et les conseillers scolaires, le personnel du conseil, des représentantes et des représentants syndicaux, des élèves, des parents et d'autres membres de la collectivité à participer à une discussion avec des spécialistes de ces deux secteurs et avec des représentants des conseils qui ont adopté des pratiques exemplaires dans la province. Nous espérons que cette conférence favorisera un plus grand partage des excellentes pratiques constatées au sein des conseils scolaires.

6. Conclusion et sommaire des recommandations

Le présent rapport résume nos observations dans le cadre de l'étude des progrès accomplis par les 72 nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario. Bien que les conseils aient réalisé d'excellents progrès, le processus est loin d'être complet. Nous estimons que la restructuration est un processus de longue haleine et que les conseils devront bénéficier d'une période de stabilité pour asseoir les progrès accomplis.

Selon nous, la conception et la mise en œuvre d'un cadre de responsabilités exhaustif auront une incidence sans pareille sur l'amélioration du système d'éducation et sur le rendement des élèves. Le processus de responsabilité doit être axé sur l'amélioration des résultats des élèves. Les commentaires que nous avons reçus appuient un processus d'étude continu et cyclique des conseils scolaires, processus similaire à l'examen que nous venons de terminer, en tant que composante fondamentale du processus de responsabilisation.

Dans le présent rapport, nous avons expliqué ce qui, à notre avis, constituait un cadre de responsabilités exhaustif; nous avons proposé des formats pour les profils et les bulletins d'école et de conseil et nous avons formulé 15 recommandations à l'intention de la ministre de l'Éducation, du ministère de l'Éducation et des conseils scolaires.

Dans le cadre de nos études, nous avons été impressionnés par l'engagement des conseillères et des conseillers scolaires, du personnel administratif, des directrices et directeurs d'école, du personnel enseignant, du personnel de soutien et d'autres intervenants en éducation envers la prestation de programmes d'excellente qualité aux élèves. Nos études ont confirmé le rôle important que les conseils scolaires jouent sur le plan de la satisfaction des besoins éducatifs des élèves et des collectivités.

Nous tenons à remercier de leur collaboration toutes les personnes qui ont participé à l'étude des progrès accomplis. Leurs travaux de préparation, l'appui qu'ils ont accordé au processus et leur volonté de partager leurs idées et leurs suggestions ont permis d'assurer le succès de ce projet.

Recommandation 1 : Que la ministre de l'Éducation continue de collaborer avec le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) pour veiller à ce qu'on offre des renseignements exacts et pertinents concernant le rendement des élèves et le financement de l'éducation, province par province, et pour s'assurer que ces données permettent d'effectuer des comparaisons valables du rendement des élèves et des dépenses par élève s'appliquant à différentes provinces et juridictions internationales.

Recommandation 2 : Que le ministère de l'Éducation prévoie dans la formule de financement de 2000-2001 une augmentation appropriée des niveaux de rémunération du personnel des conseils scolaires; et que les conseils et les groupes d'employés reconnaissent qu'ils sont responsables de veiller à ce que le système d'éducation fonctionne bien et à ce que les élèves aient pleinement accès aux programmes éducatifs et parascolaires.

Recommandation 3 : Que le ministère de l'Éducation élabore et adopte un cadre de responsabilités exhaustif pour le secteur de l'éducation financé par les deniers publics au plus tard au cours de l'année scolaire 2001-2002; et que ce cadre prévoie ce qui suit : amélioration continue du rendement des élèves, normes d'exercice professionnel, efficacité des conseils scolaires, allocation efficace du financement disponible, pertinence du financement et autres systèmes de soutien du ministère de l'Éducation.

Recommandation 4 : Que la ministre de l'Éducation habilite un organisme indépendant à effectuer des études des conseils scolaires. Ces études devraient permettre de répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure ce conseil favorise-t-il l'amélioration du rendement des élèves? » Que la ministre accorde un budget approprié à cet organisme pour lui permettre de mener ces études à bien.

Recommandation 5 : Que le ministère de l'Éducation rassemble des exemples d'excellents bulletins utilisés à l'heure actuelle dans toute la province sur le rendement des écoles et des conseils, afin de concevoir un bulletin normalisé s'adressant à toutes les écoles et à tous les conseils de la province; que le ministère exige que (1) tous les directeurs et directrices d'école, en consultation avec les conseils d'école, et (2) tous les conseils scolaires, par le biais des directrices et des directeurs de l'éducation, publient et diffusent des bulletins annuels faisant état du rendement des élèves; que les bulletins incluent des données homogènes sur :

- les résultats des élèves, y compris les résultats des tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation, les résultats des tests administrés par le conseil et ceux de tous les tests nationaux et internationaux;
- l'assiduité des élèves;
- le taux d'obtention du diplôme des élèves du palier secondaire;
- la destination des élèves une fois leur diplôme obtenu;
- les résultats fondés sur le sexe des élèves et toute autre différence touchant les résultats;
- la sécurité dans les écoles;
- tout autre question pertinente;

et que le bulletin prévoie un espace approprié pour que l'on puisse faire part des progrès sur le plan des priorités fixées à l'échelle locale.

Recommandation 6 : Que l'on conçoive un processus de vérification pour garantir au public l'exactitude des bulletins sur les écoles et les conseils.

Recommandation 7 : Que le ministère de l'Éducation recueille et publie des exemples d'excellents *plans d'amélioration* des écoles et des conseils qui sont utilisés à l'heure actuelle dans la province, afin d'aider les conseils scolaires à concevoir leurs propres plans d'amélioration des écoles; que le ministère exige que (1) tous les directeurs et directrices d'école, en consultation avec leurs conseils d'école, et (2) tous les conseils scolaires, par le biais des directrices et des directeurs de l'éducation, conçoivent et contrôlent des plans d'amélioration annuels; et que ces plans :

- soient des documents publics;
- reposent sur l'analyse des bulletins des écoles et des conseils scolaires;
- tiennent compte des attentes éducatives et autres établies par le ministère et par les conseils;
- tiennent compte des objectifs d'amélioration des conseils et *vice versa*;
- incluent un processus officiel de contrôle et de déclaration des progrès en matière de réalisation de ces objectifs.

Recommandation 8 : Que l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation publie un *bulletin provincial* annuel incluant un sommaire provincial des données publiées dans les bulletins individuels sur les écoles et les conseils; et que ce rapport mette l'accent sur les renseignements concernant le rendement des élèves.

Recommandation 9 : Que le ministère de l'Éducation conçoive et publie un *plan d'amélioration provincial* annuel qui précise le rôle qu'il devrait jouer lorsqu'il s'agit d'aider les conseils à faire des progrès à l'échelle locale; et que ce plan repose sur l'analyse du bulletin provincial publié chaque année par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation.

Recommandation 10 : Que le ministère de l'Éducation exige que tous les directeurs et les directrices d'école, en consultation avec les conseils d'école, et que tous les conseils scolaires, par le biais des directrices et des directeurs de l'éducation, publient des *profils d'école et de conseil*; que les profils incluent des renseignements contextuels visant à aider les parents et d'autres intervenants à interpréter les bulletins des écoles et des conseils; que le ministère définisse le genre de données contextuelles qui devraient être communes à tous les profils; et que le ministère recueille et publie des exemples d'excellents profils utilisés à l'heure actuelle dans la province pour aider les écoles et les conseils à concevoir leurs propres profils.

Recommandation 11 : Que le ministère de l'Éducation, en consultation avec l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation et les conseils scolaires, élabore un plan de technologie de l'information, à l'appui de la conception de bulletins et de profils uniformes et appropriés pour les écoles, les conseils et le ministère; que le plan repose sur une date d'introduction des bulletins et des profils normalisés fixée au plus tard à l'année scolaire 2002-2003; que le plan prévoie un soutien et un financement appropriés accordés aux conseils scolaires et à l'OQRE; et que le plan renferme des définitions normalisées des données dont le ministère, les écoles et les conseils scolaires se serviront pour concevoir les bulletins et les profils.

Recommandation 12 : Que le ministère de l'Éducation :
a) collabore avec les conseils et avec des associations provinciales pour concevoir et maintenir des mécanismes par l'entremise desquels les conseils peuvent identifier et partager des méthodes efficaces;
b) conçoive un processus qui débouchera sur une plus grande collaboration et un meilleur partage des services entre les conseils scolaires, de façon que ces derniers puissent consacrer davantage de fonds à la salle de classe.

Recommandation 13 : Que les conseils scolaires trouvent le moyen d'améliorer les communications avec les conseils, les écoles, le personnel, les élèves, les parents et d'autres partenaires; et qu'ils adoptent des méthodes plus inclusives permettant de favoriser la participation de tous les intervenants à l'élaboration de politiques et à la prise de décisions diverses concernant les écoles et les conseils.

Recommandation 14 : Que le ministère de l'Éducation tienne compte des recommandations de la CAE concernant les conseils d'école, figurant dans le document intitulé *La voie de l'avenir - III*.

Recommandation 15 : Que le ministère de l'Éducation entreprenne des consultations à l'échelle de la province sur le rôle des directrices et des directeurs d'école en faisant appel au ministère, aux conseils provinciaux des directrices et des directeurs d'école, aux conseillères et aux conseillers scolaires par le bais de leurs associations, aux agentes et agents de supervision et aux directrices et directeurs par l'intermédiaire de leurs associations, aux parents et aux élèves du cycle supérieur.

*Annexe A : Changement du nombre d'agentes et d'agents de supervision employés par les conseils**

	1997[1]			Actuellement		
Conseil	**Nombre d'AS**	**Nombre d'élèves en sept. 1997**	**Ratio AS-élèves[2]**	**Nombre d'AS**	**Nombre d'élèves en oct. 1998[3]**	**Ratio AS-élèves[2]**
Algoma	11,5	15 788	1:1 662	5,5	15 479	1:4 423
Algonquin and Lakeshore Catholic	6	13 250	1:3 313	6	12 423	1:3 106
Avon Maitland	7	20 384	1:4 077	6	20 288	1:5 072
Bluewater	11	25 675	1:2 853	10	24 425	1:3 053
Brant/Haldimand-Norfolk Catholic	4	8 894	1:4 447	5	9 157	1:3 052
Bruce-Grey Catholic	4	4 377	1:2 189	2	4 297	**
Catholic DSB of Eastern Ontario	10	12 609	1:1 576	4	13 475	1:6 738
Catholique des Aurores boréales	1,5	570	**	1	564	**
Catholique du Centre-Est de l'Ontario	9	15 331	1:2 190	6	15 526	1:3 882
Catholique Centre-Sud	10	9 696	1:1 212	4	10 022	1:5 011
Catholique de l'Est ontarien	données non disponibles	14 818	**	5	14 179	1:4 726

[1] Les données de 1997 reflètent les totaux des conseils précédents et des sections.

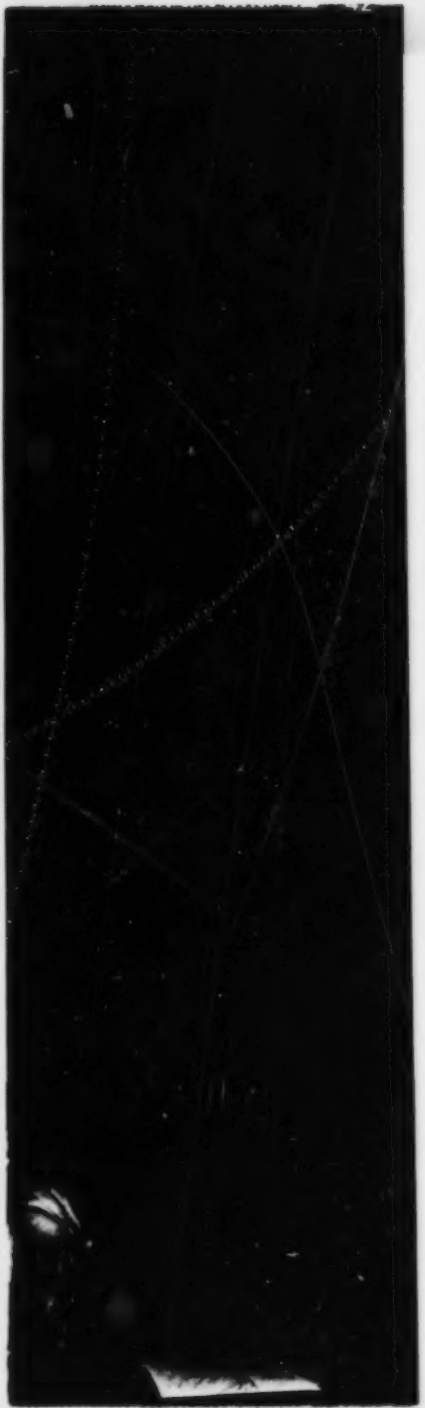
[2] La formule est la suivante : (nombre d'agentes ou d'agents de supervision moins 2) : (effectif aux paliers élémentaire et secondaire).

[3] L'effectif d'octobre 1998 tient compte des réductions lors du transfert des élèves aux nouveaux conseils de langue française.

* Rapports publiés jusqu'en janvier 2000

** On ne peut pas calculer les ratios s'appliquant à ces conseils, en raison du nombre restreint d'agentes et d'agents de supervision.

Conseil	1997[1]			Actuellement		
	Nombre d'AS	Nombre d'élèves en sept. 1997	Ratio AS-élèves[2]	Nombre d'AS	Nombre d'élèves en oct. 1998[3]	Ratio AS-élèves[2]
Catholique Franco-Nord	2	3 120	**	3	4 022	1:4 022
Catholique des Grandes Rivières	11	10 951	1:1 217	6	10 529	1:2 632
Catholique du Nouvel-Ontario	9	9 805	1:1 401	5	9 251	1:3 084
Centre Sud-Ouest	7	5 417	1:1 083	4	5 736	1:2 868
Dufferin-Peel Catholic	15	74 761	1:5 751	14	74 730	1:6 228
Durham	11	58 218	1:6 469	11	61 886	1:6 876
Durham Catholic	9	23 691	1:3 384	8	24 233	1:4 039
Écoles catholiques du Sud-Ouest	7	6 313	1:1 263	5	6 248	1:2 083
CSD 59 (Est de l'Ontario)	4	7 995	1:3 998	3	8 340	1:8 340
Grand Erie	13	32 379	1:2 944	9	32 005	1:4 572
Grand Nord de l'Ontario	3	2 465	1:2 465	2	2 526	**
Greater Essex County	13	36 137	1:3 285	9	35 683	1:5 098
Halton	8	41 511	1:6 919	9	41 577	1:5 940
Halton Catholic	7	20 258	1:4 052	7	20 823	1:4 165
Hamilton-Wentworth	16	55 968	1:3 998	12	55 977	1:5 598
Hamilton-Wentworth Catholic	7	25 987	1:5 197	7	26 787	1:5 357
Hastings and Prince Edward	9	20 879	1:2 983	7	20 610	1:4 122
Huron Perth Catholic	4	4 750	1:2 375	4	4 796	1:2 398
Huron-Superior Catholic	7	7 426	1:1 485	3	7 338	1:7 338
Kawartha Pine Ridge	13	40 442	1:3 677	10	40 641	1:5 080
Keewatin-Patricia	7	7 750	1:1 550	5	7 614	1:2 538
Kenora Catholic	1	1 090	**	1	1 097	**
Lakehead	6	15 398	1:3 850	5	15 002	1:5 001
Lambton Kent	10	31 174	1:3 897	8	30 265	1:5 044
Limestone	6	23 413	1:5 853	6	23 249	1:5 812



Conseil	1997[1]			Actuellement		
	Nombre d'AS	Nombre d'élèves en sept. 1997	Ratio AS-élèves[2]	Nombre d'AS	Nombre d'élèves en oct. 1998[3]	Ratio AS-élèves[2]
DSB 38 (London Catholic)	14	20 979	1:1 748	7	21 069	1:4 214
Near North	9	14 845	1:2 121	7	14 673	1:2 935
Niagara	13	44 268	1:4 024	11	44 993	1:4 999
Niagara Catholic	9	22 608	1:3 230	6	23 368	1:5 842
Nipissing-Parry Sound Catholic	3	4 246	1:4 246	2,5	3 898	**
Nord-Est de l'Ontario	1	1 011	**	1	964	**
Northeastern Catholic	2	3 635	**	2	3 112	**
Northwest Catholic	3	1 382	1:1 382	1	1 385	**
Ontario North East	10	11 757	1:1 470	5	11 308	1:3 769
Ottawa-Carleton	15	70 537	1:5 426	12	73 008	1:7 301
Ottawa-Carleton Catholic	15	34 797	1:2 677	10	35 687	1:4 461
Peel	21	98 420	1:5 180	18	100 937	1:6 309
Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic	4	11 779	1:5 890	4	12 625	1:6 313
Rainbow	11	20 250	1:2 250	5	17 887	1:5 962
Rainy River	3	3 565	1:3 565	2	3 543	**
Renfrew County	7	12 696	1:2 539	4	12 521	1:6 261
Renfrew County Catholic	4	5 797	1:2 899	3	5 206	1:5 206
Simcoe County	11	49 158	1:5 462	10	53 158	1:6 645
Simcoe Muskoka Catholic	6	18 201	1:4 550	7	18 380	1:3 676
St. Clair Catholic	9	12 943	1:1 849	6	12 871	1:3 218
Sudbury Catholic	4	7 890	1:3 945	5	7 929	1:2 643
Superior-Greenstone	4	3 716	1:1 858	3	3 556	1:3 556
Superior North Catholic	1	1 363	**	1	985	**
Thames Valley	21	81 389	1:4 284	16	81 800	1:5 843
Thunder Bay Catholic	5	8 093	1:2 698	4	8 042	1:4 021
Toronto	98	271 522	1:2 828	46	273 252	1:6 210

Conseil	1997[1]			Actuellement		
	Nombre d'AS	Nombre d'élèves en sept. 1997	Ratio AS-élèves[2]	Nombre d'AS	Nombre d'élèves en oct. 1998[3]	Ratio AS-élèves[2]
Toronto Catholic	21	97 349	1:5 124	20	96 642	1:5 369
Trillium Lakelands	11	20 877	1:2 320	6	20 162	1:5 041
Upper Canada	15	37 435	1:2 880	10	37 355	1:4 669
Upper Grand	11	32 061	1:3 562	7	33 831	1:6 766
Waterloo Catholic	10	22 279	1:2 785	7	22 134	1:4 427
Waterloo Region	12	57 063	1:5 706	12	56 937	1:5 694
Wellington Catholic	5	6 864	1:2 288	2	7 027	**
Windsor-Essex Catholic	9	26 385	1:3 769	7	26 521	1:5 304
York Catholic	13	39 948	1:3 632	10	41 547	1:5 193
York Region	18	76 741	1:4 796	18	80 938	1:5 059

*Annexe B : Sommaire des recommandations des rapports provisoires de la CAE**

Recommandations du *Deuxième rapport provisoire* (septembre 1999)

Recommandation 1 : Que le ministère de l'Éducation ordonne à tous les conseils scolaires de limiter leurs délibérations privées aux sujets énoncés au paragraphe 207 (2) de la *Loi sur l'éducation*.

Recommandation 2 : Que le ministère de l'Éducation, après consultation avec les partenaires concernés, établisse des attentes claires relativement au rôle des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints.

Recommandation 3 : Que le ministère de l'Éducation prenne les mesures nécessaires pour s'assurer que tous les conseils scolaires rendent compte de leurs dépenses d'une façon comparable et uniforme.

Recommandation 4 : Que le gouvernement de l'Ontario établisse un comité représentatif de nombreux secteurs pour :
a) élaborer une perspective commune sur l'utilisation des nouvelles technologies qui appuie les secteurs public et privé à l'échelle de la province et
b) élaborer des recommandations visant la mise en œuvre des mesures s'inscrivant dans cette perspective.

Recommandation 5 : Que le ministère de l'Éducation révise les mesures législatives interreliées qui ont une incidence sur le fonctionnement des conseils dans le cadre de la formule de financement des installations destinées aux élèves.

Recommandation 6 : Que le ministère de l'Éducation élabore un processus et un mécanisme de financement pour encourager les conseils scolaires de district à former des consortiums régionaux pour assurer les services de transport.

Recommandation 7: Que le ministère de l'Éducation :
a) établisse un processus d'examen des programmes pour aider les conseils à évaluer leurs méthodes de dépistage (identification) et de prestation des programmes aux élèves ayant des besoins particuliers et
b) établisse des normes de rendement scolaire pour les élèves ayant des besoins particuliers.

Recommandation 8 : Que le ministère de l'Éducation examine certains aspects de la formule de financement de l'éducation pour se pencher sur ce qui suit :
a) la formule des subventions pour les installations destinées aux élèves, particulièrement en ce qui concerne la réfection des installations scolaires, le calcul de la capacité donnant droit à des subventions pour de nouvelles places dans les vastes territoires, les provisions nécessaires aux dépenses extraordinaires d'urgence et le moment où est octroyée la subvention pour les nouvelles places;
b) la conception de la formule de financement pour l'éducation de l'enfance en difficulté et le niveau suffisant des subventions;
c) le niveau suffisant du facteur attribué aux petites écoles pour ce qui est de répondre aux besoins des conseils comptant de nombreuses petites écoles isolées;
d) le niveau suffisant des fonds prévus pour l'administration du conseil dans les très petits conseils.

* Le *Premier rapport provisoire* ne contenait pas de recommandations.

Recommandations du *Troisième rapport provisoire* (janvier 2000)

Recommandation 1 : Que les conseils scolaires prennent les mesures voulues pour veiller à ce que les élèves conseillères et conseillers scolaires soient élus par leurs pairs et pour favoriser la participation des élèves aux délibérations du conseil.

Recommandation 2 : Que le ministère de l'Éducation examine les besoins des conseils de langue française et les ressources à leur disposition pour veiller à ce que l'on tienne compte du coût du matériel et des services offerts en contexte linguistique minoritaire.

Recommandation 3 : Que le ministère de l'Éducation réexamine la subvention au titre des programmes d'anglais langue seconde, et en particulier les facteurs utilisés pour déterminer les besoins et le niveau de soutien.

Recommandation 4 : Que le ministère de l'Éducation augmente la subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage et réexamine les facteurs dont on se sert pour déterminer les besoins et le niveau de soutien en vertu de cette subvention.

Recommandation 5 : Que le ministère de l'Éducation :
a) assume un rôle de leadership pour concevoir des programmes d'excellente qualité ayant pour objectif d'assurer le succès des élèves des Premières nations fréquentant les écoles de la province, et
b) réexamine la pertinence et la forme des composantes de la formule de financement qui permettent de répondre aux besoins des élèves des Premières nations qui fréquentent les écoles des conseils scolaires de district et dont l'éducation n'est pas financée par des ententes sur les frais de scolarité.

Recommandation 6 : Que le ministère de l'Éducation et le ministère des Finances prennent les mesures qui s'imposent pour veiller à ce que les municipalités transfèrent chaque mois aux conseils la part des impôts qui leur revient.

Recommandation 7 : Que le ministère de l'Éducation et le ministère des Finances collaborent avec des conseils du Nord de l'Ontario pour trouver une méthode efficace et rentable de levée et de perception des taxes pour l'éducation dans les territoires non organisés et de distribution de ces taxes aux conseils qui ont le droit de les toucher.

Recommandation 8 : Que le ministère de l'Éducation collabore avec les conseils qui perçoivent des impôts auprès d'un grand nombre de municipalités pour veiller à ce que ces conseils reçoivent la part des impôts municipaux qui leur revient sur une base mensuelle.

Recommandation 9 : Que l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, le ministère de l'Éducation, les facultés d'éducation de la province et les représentantes et représentants des conseils scolaires de district collaborent afin de concevoir des stratégies pour veiller à ce que les écoles disposent de personnel enseignant dûment qualifié et publient des rapports publics à leur propos.